

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de sciences gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

إدارة المواهب توجه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة (FAN)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

إشراف الأستاذة:

بتقنة صونيا

- إعداد الطالبة:

محمودة بشاري أحمد

نوقشت علنا يوم 2015/06/03

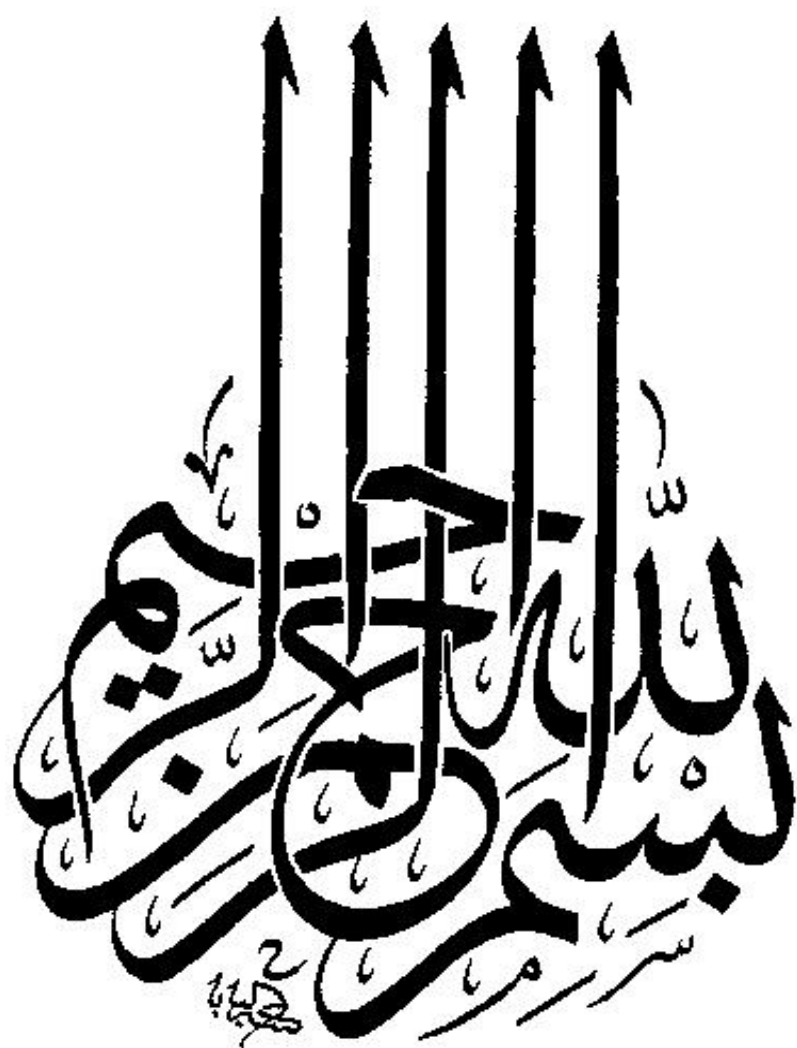
لجنة المناقشة:

- زريق عمر.....رئيسا

- حوحو مصطفى.....مناقشا

- بتقنة صونيا.....مشرفا

السنة الجامعية: 2015 / 2014



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتثانه، شكرا يكافئ المزيد من إحسانه والصلوة والسلام على رسول الهدي محمد بن عبد الله خير خلقه وصفوة رسله ومن اتبع هدايه إلى يوم الدين وبعد، قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

فيسرني أن أتقدم بالشكر لكل من له الفضل على بعد الله عز وجل في استكمال هذا العمل

ويطيب لي بل يشرفني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان والاحترام إلى أستاذتي الحبيبة بتفة صونيا والتي أعتبرها أختا لي (فرب أخ لم تلده لك أمك) على توجيهاتها القيمة ونصائحها والتي أمدتني برعايتها الخاصة وعلمها وكان لها الفضل في ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من علوم ومعارف تم توظيفها بالطريقة الملائمة لخدمة هذا العمل الأكاديمي.....فا اللهم أدمها ذخرا للعلم والمعرفة

دون أن أنسى وفيه الشكر لأخي بلاهي و الذي كان بمثابة وستاذا لي على كل ما قدمه لي من عون ومساعدة لإنجاز هذا العمل

والشكر الدائم والموصول لعائلتي وأصدقائي الذين وقفوا معي ودعموني طوال مشواري الدراسي

وفي الأخير يبقى هذا العمل أدميا يحمل النقص والزلل فإن أصبنا فمن الله وإن أخطئنا فمن أنفسنا ومن الشيطان

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الانجليزية
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية.	
09	تمهيد
10	المبحث الأول : ماهية المنافسة
10	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
10	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
10	أولاً: المنافسة غير المباشرة
11	ثانياً: المنافسة المباشرة
11	المطلب الثالث: هيكل المنافسة
13	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
13	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
15	ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.
22	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
29	أولاً: حجم الميزة.
31	ثانياً: نطاق التنافس والسوق المستهدف.
33	المبحث الثالث: ماهية التنافسية
33	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها
33	أولاً: تعريف التنافسية
36	ثانياً: أنواع التنافسية
38	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية
38	أولاً: المقاييس النوعية
40	ثانياً: المقاييس الكمية
41	المطلب الثالث: استراتيجيات ومعوقات التنافسية
41	أولاً: الاستراتيجيات التنافسية
44	ثانياً: معوقات التنافسية
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب.	
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: أسباب التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب.
48	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة
50	المطلب الثاني: الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب
51	المطلب الثالث: مبررات التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب
55	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الموهبة
55	المطلب الأول: ماهية الموهبة ومفاهيم ذات علاقة بها
55	أولاً: تعريف الموهبة
56	ثانياً: مفاهيم ذات علاقة بالموهبة
60	المطلب الثاني: أنماط الموهبة ومستوياتها
60	أولاً : أنماط الموهبة
68	ثانياً: مستويات الموهبة
70	المطلب الثالث: تصنيف المواهب وخصائصهم.
70	أولاً: تصنيف المواهب
74	ثانياً: خصائص الموهبة
74	المبحث الثالث: ماهية دارة المواهب
74	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المواهب
76	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب.
77	المطلب الثالث: سيرورة عملية إدارة المواهب.
89	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي لتميز التنظيمي	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: أساسيات حول التميز التنظيمي
92	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي
94	المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي
96	المطلب الثالث : أهمية التمييز التنظيمي
98	المبحث الثاني : مداخل وخصائص وأبعاد التميز
98	المطلب الأول : مداخل التميز

100	المطلب الثاني : خصائص التميز التنظيمي
101	المطلب الثالث : أبعاد التميز
105	المبحث الثالث : إدارة التميز في المنظمات
105	المطلب الأول : مفاتيح إدارة التميز في المنظمات
106	المطلب الثاني : نماذج إدارة التميز
114	المطلب الثالث : استراتيجيات التميز
115	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة (FAN)	
117	تمهيد:
118	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
118	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
119	المطلب الثاني : مراحل العملية الإنتاجية
121	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
122	المبحث الثاني : منهجية الدراسة وتحليل النتائج
122	المطلب الأول : منهجية الدراسة واجراءاتها
125	المطلب الثاني : وصف الخصائص التعريفية لأفراد العينة
126	المبحث الثالث : التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات
126	المطلب الأول : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة
152	المطلب الثاني : تحليل فرضيات الدراسة
159	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	مصادر الميزات التنافسية أو القيمة	(1-1)
27	مصادر خلق القيمة	(2-1)
30	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-1)
61	أنماط الموهبة	(1- 2)
70	تصنيفات المواهب	(2-2)
75	مراحل تطوير وظيفة الموارد البشرية	(3-2)
78	مكونات عملية إدارة التميز	(4- 2)
94	المبادئ الأساسية للتميز	(1-3)
107	النموذج الأوروبي للتميز	(2-3)
110	هيكله ومعايير نموذج XEROX للتميز 1990	(3-3)
112	نموذج (AP) بناء التميز التنظيمي	(4-3)
113	معايير النموذج الأمريكي للتميز	(5-3)
121	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	(1-4)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس	(1-1)
62	شرح لمختلف أنماط الموهبة	(1-2)
72	السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها	(2-2)
123	استخدام أسلوب (اليكتر الثلاثي)	(1-4)
123	مستوى موافقة أفراد العينة	(2-4)
124	يوضح معامل كروتباج لقياس ثبات الاستبيان	(3-4)
125	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	(4-4)
128	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01 من المحور الأول	(5-4)
129	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02 من المحور الأول	(6-4)
130	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03 من المحور الأول	(7-4)
132	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04 من المحور الأول	(8-4)
133	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05 من المحور الأول	(9-4)
134	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06 من المحور الأول	(10-4)
136	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 07 من المحور الثاني	(11-4)
137	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 08 من المحور الثاني	(12-4)
138	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 09 من المحور الثاني	(13-4)
139	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 10 من المحور الثاني	(14-4)

141	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 11 من المحور الثاني	(15-4)
143	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 12 من المحور الثاني	(16-4)
144	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 13 من المحور الثاني	(17-4)
145	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 14 من المحور الثالث	(18-4)
146	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 15 من المحور الثالث	(19-4)
147	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 16 من المحور الثالث	(20-4)
148	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 17 من المحور الثالث	(21-4)
149	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 18 من المحور الثالث	(22 4)
151	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 19 من المحور الثالث	(23 4)
152	يوضح نتائج اختبار للتحقيق من الفرضية 01	(24 4)
153	يوضح نتائج اختبار للتحقيق من الفرضية 02	(25 4)
154	يوضح نتائج اختبار للتحقيق من الفرضية 03	(26 4)
155	يبين تحليل التباين الانحدار البسيط	(27 4)

مقدمة

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم و المتمثلة في شدة المنافسة و التطورات التكنولوجية، الاقتصادية، المالية، التي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز التنظيمي عنصرا أساسيا من أجل البقاء، النمو، التطور، وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة في مختلف المجالات، باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها و التي تسهم في ضمان عملية النمو، الاستمرار والتطور، في المؤسسة الاقتصادية.

وقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من الاستقطاب، الاختيار للعاملين و التدريب بحيث يراعى فيها الدقة و اكتشاف المواهب والعمل على صقلها و الحفاظ عليها.

ونسبيا تفتقر بعض المؤسسات في وقتنا الحالي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتمحور إدارة الموارد البشرية فيها على قياس الفجوة بين الأداء والعمل على معالجته من خلال برامج التطوير، التوجيه، التحفيز، ذلك لأن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديدا للأداء المستهدف.

وعلى الرغم من أن إدارة المواهب تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز التنظيمي، والنجاح من إدارة التهديدات إلا أن الكثير من المؤسسات في عالمنا المعاصر تركز على إدارة التهديدات في المؤسسة و تتجاهل إدارة المواهب، والفرق بين إدارة التهديدات والفرص في هذا الشأن هو أن إدارة التهديدات تعنى بالبحث عن المستوى المقبول من الأداء من خلال التركيز على العلاج، بينما تهدف إدارة المواهب إلى تحقيق التميز والإبداع في إدارة الفرص من خلال دعم و تطوير أداء الموهوبين في المؤسسة.

فبات البقاء والنجاح هدفا إستراتيجيا لهذه المؤسسات، وانطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في التميز وإدارة المواهب، جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على أن تنافس الدولي.

تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحل إدارة المواهب و تنمية الجدارات الكامنة لدى الموارد البشرية، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نجد أن صراع المواهب قد اشتعل بين المؤسسات في الدول الكبرى و زاد حس المنافسة لديها، فمؤسسات تحاول جذب الموظفين وأصحاب الجدارات العالية والموهبة الإبداعية، بينما أخرى تسعى للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف

"القيم" و الحفاظ عليه، و من ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاما يطبق في إدارة أغلبية المؤسسات الاقتصادية كأحد استراتيجيات التطوير، التغيير، التميز، للقدرة على المنافسة محليا وعالميا.

وقد أكدت التجارب العالمية على أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي بالموارد البشرية وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي، أو أن تتبوأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول و منظمة الأعمال.

1- مشكلة الدراسة

لقد أدركت العديد من المؤسسات الطموحة والتي ترغب في الوصول إلى الريادة والتميز مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا لازالت تفتقر إلى فهم هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة بين الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير، بالتالي تحقق الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهدا وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والمنافسة عن طريق إدارة جيدة للموهوبين. من هنا برزت مشكلة الدراسة لتحديد مدى فهم المؤسسات الاقتصادية لأسس ومبادئ التميز وكذا المفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب.

وعلى ضوء هذا يمكن طرح إشكالية البحث في السؤال الجوهري التالي:

كيف تسهم إدارة المواهب كآلية تنافسية في صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "FAN"؟

ومن أجل فهم الإشكالية الرئيسية المطروحة بصورة واضحة ودقيقة، تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بإدارة المواهب؟
2. ما مفهوم التميز التنظيمي؟ و ما مداخل صناعته؟
3. ما علاقة إدارة المواهب بالتنافسية؟ وهل تتوفر المؤسسة موضوع الدراسة على متطلبات التنافسية؟

2- الفرضيات

للإجابة عن التساؤل الرئيسي تطرح الفرضية الرئيسية التالية:

تسهم إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة في تميزها تنظيميا ضمن متطلبات التنافسية الدولية.

وكإجابة مبدئية على تساؤلات البحث تم القيام بصياغة الفرضيات التالية:

1. إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة.
2. التميز التنظيمي هو إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.
3. تسهم إدارة المواهب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3- أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة حتى وإن كان على مستوى دراسته والخوض فيه لا يعدو بعيدا عن مجال التطبيق في مؤسساتنا سواء الصناعية منها أو الخدمية، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات، وبالتالي سوف تتم محاولة لفت انتباه متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية إلى مدخل إدارة المواهب الذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي أثبت كفاءته من خلال التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل وعقبات، وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى:

- تعميق الفهم بموضوع البحث ومحاولة إلقاء المزيد من الضوء على كيفية التحول نحو مؤسسة اقتصادية متميزة تنظيميا من خلال الإدارة الفعالة للمواهب، ومحاولة تقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية من تميز ومنافسة المؤسسات الأخرى.
- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسات في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة المواهب، وجعل التنافسية في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.

4- أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهميتها من جانب:

أ. الطالبة

- تسهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الطالبة حول موضوع البحث وذلك من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة.
- تعتبر فرصة لتطبيق أسس ومنهجية الدراسة العلمية.
- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ب. الجامعة

- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة حيث لا تزال المكتبة الجامعية بشكل خاص تفتقر إلى معلومات في موضوع إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام.

ج. المؤسسات

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً جديداً لم يتردد صداه بعد بشكل كبير في عالمنا العربي بصفة عامة، وفي مؤسساتنا بصفة خاصة.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المؤسسات في استثمار إدارة المواهب البشرية وتنميتها بالطرق المثلى وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.
- نرجو أن تأخذ إدارة مؤسساتنا بتوصيات هذه الدراسة، لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل استغلال إدارة الموهوبين لديها للوصول إلى مؤسسة اقتصادية متميزة تنظيمياً.

أ. الحدود الموضوعية

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة الاقتصادية، إلا أن بحثنا هذه أنصب على معالجة إدارة المواهب كآلية تنافسية نحو صناعة التميز، وقد اعتمدنا في ذلك تحليلا جزئيا أي دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة، مع التركيز على الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب والتميز التنظيمي المؤثر في تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

ب. الحدود المكانية

أقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات بالصحراء الغربية، وأخذنا مؤسسة "FAN" لصناعة العجائن بولاية السمارة كنموذج ممثل لها.

ج. الحدود الزمانية

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فان فترة البحث الميداني تمت في الفترة الزمنية من 01 إلى 20 أبريل سنة 2015.

6- تحديد المفاهيم

- **الموهبة:** هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف.
- **الذكاء:** هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي.
- **العبقرية:** قوة فكرية فطرية من نمط رفيع كالتى تعزى إلى من يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع.
- **التميز:** هو مفهوم تنظيمي يمثل حالة تفوق المؤسسات.
- **الإبداع:** هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجميع أو يقبلوه على أنه مفيد.

7- منهجية الدراسة

تم الاعتماد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا وصفيا وكميا، بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال ثلاثة فصول، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الرابع من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة بالإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

8- الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة عاجلت مواضيع مشابهة لموضوع بحثنا منها:

● بحث بعنوان "الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث بن بوزيد مسعود جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2004-2005، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من (100) فرد في مركز البحث والتطوير والعاملين بالمخابر، استجاب منها (60) فرد من عينة الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال يركز على الإبداع في المنتجات وهو ما ساعدها في تنمية قدرتها التنافسية.

● الاختلاف بين الدراستين: يتضح الاختلاف بين دراستنا ودراسة الباحث من حيث النتائج المتوصل إليها، إذ أن الميزة التنافسية التي توصل إليها الباحث في دراسته التي أجراها تكمن في أن الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال يركز على الإبداع في المنتجات، أما بالنسبة لدراستنا فقد توصلنا فيها إلى أن أساس الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية يركز أساسا على إدارة المواهب والتميز في الأداء لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسة.

● بحث بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثة عزيزة عبد الرحمن عبد لله صيام، الجامعة الإسلامية بغزة 2012-2013. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة المجال.

● الاختلاف بين الدراستين: أما الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا يكمن في أن الباحثة قامت بتطبيق دراستها الميدانية على الجامعة الإسلامية، في حين كانت دراستنا مطبقة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ودراستنا كانت الأفضل لأن المؤسسات الاقتصادية تهتم أكثر بالموظفين الموهوبين لكي تكون أكثر تميز، أما الجامعة فتصنع الموهبة والمؤسسة هي التي تستفيد من صناعتها للمواهب.

● بحث بعنوان "دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، من إعداد الباحثة صولح سماح، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013. هدفت الدراسة إلى فحص وجود تسيير الأعمال البشري

(من خلال مقاربتى تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة.

● **الاختلاف بين الدراستين:** يتجسد الاختلاف في هذه الدراسة عن دراستنا كون أن الباحث تناول موضوع الرأسمال البشري كموضوع طرق عدة متغيرات، في حين أن دراستنا ركزت على عنصر إدارة المواهب والتميز وهذا ما جعل دراستنا أكثر دقة من حيث التطبيق والنتائج المتوصل إليها. وفي الأخير يمكن القول أننا توصلنا إلى نفس النتيجة هو وجود الارتباط بين المتغيرات أي أن كلاهما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.

9- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها يكمن فيما يلي:

- قلة أو ندرة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع، خاصة على مستوى المكتبة الجزائرية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول الأنشطة.
- الظروف الصعبة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

10- هيكل الدراسة

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال أربعة فصول، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كالتالي:

ففي الفصل الأول سنتطرق إلى التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى ماهية المنافسة والتنافسية وكذلك ماهية الميزة التنافسية. أما بالنسبة للفصل الثاني سنتناول ضمنه الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب. أما فيما يخص الفصل الثالث فهو يتناول الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي ميرزين في ذلك أساسيات ومبادئ ضرورية حول التميز. وأخيرا في الفصل الرابع سنحاول تسليط الضوء على الدراسة الميدانية محاولين بذلك إسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على مؤسسة "فن" محل الدراسة لصناعة العجائن بولاية السمارة.

تمهيد

تعتبر التنافسية أحد أليات العولمة الاقتصادية، التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد، والتقليل من سلبياته، وهي في ذلك تمثل نسقا من أنساق الشفافية المعلوماتية اللازمة لتقييم عناصر دفع عجلة النمو الاقتصادي على صعيد الدولة، وفي ذلك تعمل على تحليل المقومات الاقتصادية لكل دولة، التي تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل إقتصاد وطني وذلك لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الإقتصاد العالمي، وسياسات الإنفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فضلا عن ذلك تساعد التنافسية في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة السوق المحلي.

كما إن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي، الأمر الذي يعنى أن التنافسية وسيلة لتطوير قدرة إقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة وإنفتاح الإقتصاديات وتحرير الأسواق.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط النظر على ماهية كلا من المنافسة والميزة التنافسية والتنافسية. كضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: ماهية التنافسية

المبحث الأول: ماهية المنافسة

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد. وفي ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

لقد تعددت مفاهيم المنافسة ، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها ، بحيث هناك العديد من التعاريف نوردتها كما يلي

تعريف 1: في ظل النظام الاقتصادي فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.¹

تعريف 2: ويمكن تعريفها أيضا على أنها " محاولات المنظمات القضاء والتخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه في السوق ، ومحاولة صرف العملاء عن إقتناء تلك البدائل ".²

تعريف 3: وهناك من يرى بأنها " نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين ، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة ، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة ، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات ".³

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المنافسة هي إستطاعة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتمتع بخصائص تميزها عن باقي المنتجات وقادرة من خلالها على إقتحام و منافسة الأسواق الخارجية على المدى الطويل.

المطلب الثاني : انواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات الاقتصادية هي :⁴

أولا: المنافسة غير المباشرة

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو في مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المدودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى بالفوز بنصيب

¹ أحمد ، زغدار ، المنافسة ، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر ، ط1، عمان، 2011، ص: 12.

² على، السلمي ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001 ، ص : 101.

³ امين عبد العزيز حسن ، إستراتيجيات التسويق ، دار البناء، الإسكندرية ، 2001، ص: 21 .

⁴ محمد بوشعور ، خيرة ميمون، حريري ،مداخلة: بعنوان المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافية لها، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع، جامعة حسينية بن بوعلوي ، الشلف، الجزائر، ص:3.

الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الإقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: المنافسة المباشرة

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى بإحتكار القلة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

المطلب الثالث : هيكل المنافسة

يشير هيكل المنافسة إلى شكل المنافسة من الناحية الإقتصادية التي تأخذ الحالات التالية:¹

أولا: حالة الإحتكار

تتواجد حالة الإحتكار عندما توجد مؤسسة إقتصادية واحدة، فقط تقدم السلعة أو الخدمة في دولة أو منظمة معينة مثلا شركة "سونلغاز" لتوزيع الكهرباء، وهذه الحالة تكون نتيجة بعض القوانين والقواعد الحكومية وخاصة عند تقديم الخدمات بسعر مدعم من قبل الدول كوسيلة لإشباع حاجات الأفراد على المستوى الدولي، وفي غياب وجود المنافسة أو بدائل أخرى لإشباع نفس الحاجة فإن المحتكر يسعر منتجاته بسعر يسمح له بتحقيق أرباح عالية بدون وجود إعلان عن متبعاته مع تقليل الخدمات المصلحية للسلعة.

ثانيا: حالة إحتكار القلة

¹ محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الاعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص:ص: 127، 128.

تحدث حالة إحتكار القلة عندما يوجد عدد محدود من المؤسسات الاقتصادية تقدم نفس المنتج مثل البترول ومشتقاته، وفي هذه الحالة قد تجد المؤسسات صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، ويجب على هذه المؤسسات أن تحاول جاهدة تخفيض التكاليف والحصول على حجم أكبر من الإنتاج والعمليات.

وهناك حالة أخرى من إحتكار القلة عندما يكون عدد محدود من مؤسسات إقتصادية ولكن تقدم منتجات متميزة مثل صناعة السيارات، ويحدث التمايز في الجودة والملامح والنمط والخدمات والتوزيع، وتسعى كل مؤسسة للحصول على الزيادة في هذا الخصوص، وقد تسعر منتجاتها بحرية أكبر نتيجة لوجود إختلافات في السلع والخدمات المقدمة.

ثالثا: المنافسة الإحتكارية

يظهر هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية قادرة على ان تميز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي، وفي الواقع نجد أن عددا كبيرا من مؤسسات الأعمال تعمل في ظل المنافسة الإحتكارية حيث تسعى خدمة عملائها وتقسيم السوق الى قطاعات من العملاء ومحاوله تقديم المنتجات التي تشبع إحتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من المنافسة.

رابعا: المنافسة الكاملة

في هذه الحالة يوجد عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية تقوم بتقديم منتجات مماثلة لا يمكن تمييزها بخصائص وملامح معينة مع عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج بالإضافة إلى حرية الدخول والخروج من السوق.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يتحتم على المؤسسة في وقتنا الحالي أن تتبنى مناهج الإدارة الحديثة لمواكبة تطورات الأسواق والبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق مزايا عدة ، كتقديم منتج متميز وفريد له قيمة من وجهة نظر المستهلك ، مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها ، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة وهدف تسعى لاستمراره وتطويره وكسبه كل المؤسسات .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنوعها.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و إقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية إهتمام الباحثين في مجالي الإقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لإختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال ، كانت النتيجة عدم الإتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية .

وهذا الإختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب إهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة .

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط ، بل تقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين ، وأن عملية إكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.¹

وهناك من عرفها بأنها: "نشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا.²

ولقد عرف porter الميزة التنافسية على أنها " القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنهم فضلا على التكاليف التي تحملها من أجل إنشاء هذه القيمة " . ويرى بورتر أن هناك نوعان من الميزة التنافسية.³

1. الميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف: ويظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون

المؤسسة قادرة على صنع منتجاتها أو تقديم خدماتها بحجم كبير وبتكلفة أقل عن غيرها من المؤسسات .

2. الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز: وتظهر هذه الميزة عندما يصبح لمنتجات وخدمات المؤسسة

والموجهة لجزء كبير من السوق قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات والخدمات المنافسة.

وعرفها كل من زكريا الدوري وأحمد صالح بأنها " خاصة أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسات

ويمكنها الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من

التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات."⁴

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى : قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز

أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.⁵

¹ أمال عيار، رجم نصيب ، " الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، أيام 29 _ 30 أكتوبر 2002، بسكرة، الجزائر.

² PORTER Michael, R, L'avantage concurrentiel des nations, trad. par : Catherine, Paris, inter-éditions, 1993, p :48 .

³ عيسى، حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص: 122، 123 .

⁴ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال : قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 205.

⁵ محمد أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 13.

ومما سبق يمكن القول على أن الميزة التنافسية هي القيمة/ أو العنصر الفريد أو المتميز الذي تمتلكه مؤسسة ما ويميزها عن غيرها من المؤسسات ، حيث تقوم بتطويره وتنميته من خلال التكنولوجيا وكذا الموارد المالية والمادية المتوفرة لديها.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيان للميزة التنافسية هما:

1- الميزة التنافسية الداخلية : تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج. هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، و بهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين⁽¹⁾.

فالإستراتيجية التي تبني على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر⁽²⁾.

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين¹.

وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كمايلي:¹

¹ Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4^e édition, édition international, Paris, 1998, P : 330.

² نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 84.

¹ سيد مصطفى أحمد ، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص: 124.

أ- مراقبة الحجم : إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.

غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أخذ الحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن إقتصديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى، فمثلا بالنسبة إلى قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها، و بالتالي تضيق عوائد لا يجب تجاهلها.

ب- مراقبة التعلم : يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في عين الإعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة).

وفي هذا الصدد يكون المسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ومن أجل بلوغ ذلك يتم الإستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج- مراقبة الروابط : تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

د- مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية، مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

¹Porter. M. l'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1986,p,p:129,136.

هـ- مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، و يرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة و الدراية، بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولاً، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث و الإنتظار، لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزات في التكاليف، و السبب في ذلك يعود إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكيات المنافسين، و إكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.

و- مراقبة التموضع : ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل : مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع، يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق التكلفة، وأهم هذه الأخطاء ما يلي (1) :

- التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع : إن معظم المسيرين يركزون على تكلفة التصنيع، والتي تستهلك أكبر قسط من الموارد في نظرهم، لكن في الواقع هناك أنشطة أخرى مثل البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الهيكلية، والتي يجب أن يخصص لها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة: عموماً، نجد أن برامج تخفيض التكاليف تركز على الأنشطة ذات التكاليف المعتبرة أو تلك الأنشطة المباشرة، وفي هذه الحالة لا تعطي أهمية للأنشطة التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلاً.
- إهمال أنشطة التمويل : هناك العديد من المؤسسات التي تتوجه نحو تخفيض تكلفة اليد العاملة، لكنها في المقابل لا تعطي إلا إهتماماً قليلاً لوسائل الإنتاج المشتراة، وتنظر إلى المشتريات بأنها نشاطات وظيفية ثانوية لا تتطلب عملية الإشراف عليها إلى إطارات وأشخاص ذوي خبرة كبيرة، ونجد أن المؤسسة التي تسير في هذا الإتجاه تفقد إستغلال الروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة وتكاليف الأنشطة

(1) Porter. M , p , p: 147, 148,149.

الأخرى المنتجة للقيمة، إذ أن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء يسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة.

- **الإدراك الخاطيء لعوامل تطور التكاليف :** يكون من الممكن أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا مؤسسة تستحوذ على حصة معتبرة في السوق الوطنية، وتمتلك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، لكن في الواقع قد يكون ذلك نابعا بدرجة كبيرة عن حصة السوق الجهوية في المناطق التي تنشط فيها المؤسسة، و يؤدي غياب الإدراك لمصادر الميزة التنافسية في ميدان التكاليف إلى التركيز على رفع حصة السوق الوطنية من أجل تخفيض التكاليف، الأمر الذي يتسبب في تدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي.
- **غياب إستغلال الروابط :** لا تستطيع المؤسسات في بعض الأحيان أن تتمكن من فهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبالأخص تلك التي تتعلق بالموردين، وكذا الروابط الموجودة بين الأنشطة نفسها من أجل ضمان الجودة، و تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، إذ أن عدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في أخطاء، كأن تطالب المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، وفي المقابل يمكن أن تؤدي عملية رفع تكاليف بعض الدوائر إلى تخفيض التكلفة الكلية.
- **تخفيضات متناقصة للتكاليف :** تحاول المؤسسات في بعض الأحيان أن تخفض تكاليفها عن طريق وسائل متناقصة، وبتجهد في إقحام حصص السوق بغية الاستفادة من إقتصاديات الحجم، و في نفس الوقت تركز مواردها المتاحة من أجل مضاعفة النماذج، و تقييم على مقربة من الزبائن حتى تستفيد من تخفيض مصاريف النقل، وفي الوقت ذاته تصر على تقليص وزن تطوير المنتجات الجديدة، فعوامل تطوير التكاليف تعمل في إتجاهات معاكسة، وعلى المؤسسة إدراك الاختيارات المناسبة.

2- الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، و التي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال.

و يمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، و نجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز¹.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)²، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز³.

و من أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية⁴:

أ- **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة، والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة، و تتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

¹Jean-Jaques Lambin ,op-cit, p :330.

²مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص:125.

³نبيل، مرسي خليل، مرجع سابق، ص:84، 85.

⁴ Porter .M, L'avantage concurrentiel, op-cit, P,P : 158 ,161.

ب - الروابط : إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي :

ج - الروابط بين أنشطة المؤسسة : من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا بالنسبة لأجال التسليم نجد أنها ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب، وإنما تحدد كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم.

د - الروابط مع الموردين : حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد، يجب التنسيق مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من قبل الموردون و التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، و في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.

هـ - الروابط مع قنوات التوزيع : هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التنسيق بين هذه القنوات أو عن طريق الإستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، مثلا :

- ضمان تكوين الموزعين.

- ربط جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع.

- تمويل الإستثمار في قنوات التوزيع.

و - الرزنامة : يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، و في المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

ز- **التموضع** : إن حسن إختيار موضع الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

ح- **التعلم** : يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

ط- **التكامل** : إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد و ذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية ، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك إعتقادا على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع، و حتى تلك التي كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح بإستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

بعد عرضنا لعناصر التميز الأساسية، لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغا كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم إستعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.

ويمكن أن نشير كذلك إلى أن تكلفة التميز قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى إختلاف موقع المؤسسات إتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا : التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج، يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم.¹

إن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة، وأن العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر²:

- خاصية التفرد يمكن أن تؤثر على عوامل تطور التكاليف.
- عوامل تطور التكاليف يمكن ان تؤثر على خاصية التفرد.

¹عمار، بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 ، ص:24.

²Porter. M, L'avantage concurrentiel, op-cit, p: 162.

ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في أخطاء هي الأخرى يجب أن نشير إليها، وهذه الأخطاء تنجم عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها، و تتمثل فيما يلي :

- **التميز المفرط :** إذا لم تتمكن المؤسسة من إستيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة من أجل الزبون أو المدركة من طرفه، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيئ بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر إنخفاضا.¹
- **سعر إضافي مرتفع :** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بكل من القيمة وإستمرارية التميز، إذ أن السعر الإضافي المرتفع قد يدفع الزبون إلى التخلي عن إستهلاك منتج المؤسسة، مما يتطلب ضرورة الموازنة بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الخاص بها، وبالتالي فإن السعر الإضافي الملائم لا يرتبط فقط بدرجة تميز المؤسسة، ولكن يجب الأخذ في الإعتبار وضعية المؤسسة إزاء تكاليفها النسبية.²
- **عدم معرفة تكلفة التميز :** إن التميز يمكن أن لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط، وهذا عندما لا تتعدى القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، بحيث تنسى المؤسسات تحديد تكلفة التميز، و تفترض مسبقا أن هذه العملية سوف تكون مربحة، فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تضييع فرصة تخفيض التكاليف.³

المطلب الثاني: مفهوم مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من الموارد لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية تمكنها من التميز على منافسيها . وعلى المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها .

أولاً: تعريف مصادر الميزة التنافسية

¹.Porte. M. l'avantage concurrentiel op-cit, p: 199.

² A.Callat et autres, économie d'entreprise, édition mise à jour, Paris, 1999, p :212.

³ Porter. M, l'avantage concurrentiel, op-cit, P ; 200.

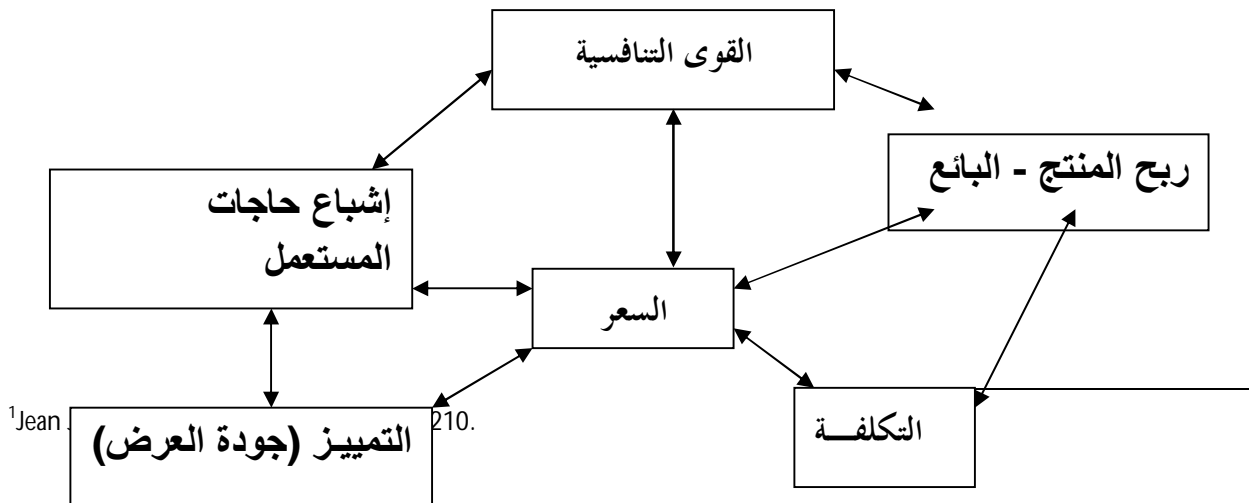
إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية،... إلخ. وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرهما، فمنهم Jean Jacques Lambin الذي إعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية.

إن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الإستعمال، أو برفع كفاءة الإستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.¹

يتضح من خلال ذلك ومما لا شك فيه، إن الميزة التنافسية لأي منتج جديد في وضع تنافسي، يتحدد على أساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتجات المنافسة له.

إن M.E..Porter يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعاً الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصراً في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة من إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف. إن معيار التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتوج، والتي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. إن الشكل رقم (1) أدناه، يوضح مصادر الميزات التنافسية.

الشكل رقم (1-1) : مصادر الميزات التنافسية أو القيمة



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P.13

يتضح من الشكل (1)، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بالأخذ بآرائه في جميع مراحل أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولاءه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنويعه. أما تديني التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

ثانيا: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:¹

1. تحليل مصادر الميزة التنافسية.

2. تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع).

¹ Julien Lévy, « impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », RFM,N°177/178 , 2000,P,P,2,3.

3. تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

1. تحليل مصادر الميزة التنافسية

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملائمة... إلخ. إن معرفة تصورات المشتري تجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (إقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتري. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج الجديد. إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من إستعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع إستشراق سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد.

إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

2. تحليل سلسلة الأفقية للقيمة

" إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية."¹

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإلها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها M.E..Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي

¹Porter. M, l'avantage concurrentiel ,op,cit, P : 8

إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها¹. إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:²

● التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

● تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

● تحديد المصادر الممكنة للتميز.

من خلال ما تقدم، حول مفهوم القيمة، وسلسلة القيمة يطرح السؤال التالي: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة؟ إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. إنطلاقاً من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينها وبين السلع المادية، يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية والأخرى ثانوية. "أما M.E..Porter، فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية، وأنشطة مدعمة."³

1. الأنشطة الرئيسية

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام M.E..Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

أ. الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الإستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته،... إلخ.

ب. الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية،... إلخ.

ت. الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بالتجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل،... إلخ.

¹ Marmuse, C, politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996, p : 333.

² Marion Alain, « le diagnostic de l'entreprise », Edition, Economica, Paris, 1996, p :1.

³ M.Porter, , l'avantage concurrentiel, op-cit, P: 8.

ث. التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير مادية (إختيار القنوات التوزيعية، والإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر. الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها كثير التي تدعم وتقوى قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمرتقبين.

2. الأنشطة المدعمة

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة

الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب M.E.Porter تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

إن الملاحظة التي بإمكاننا أن نشير إليها في هذا المقام، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم، إن كل من :

الأنشطة الرئيسية والمدعمة هي مصدر للقيمة.

تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة تضمن سيرورة السلسلة، وهي التي توضح لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. " إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه من توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة."¹

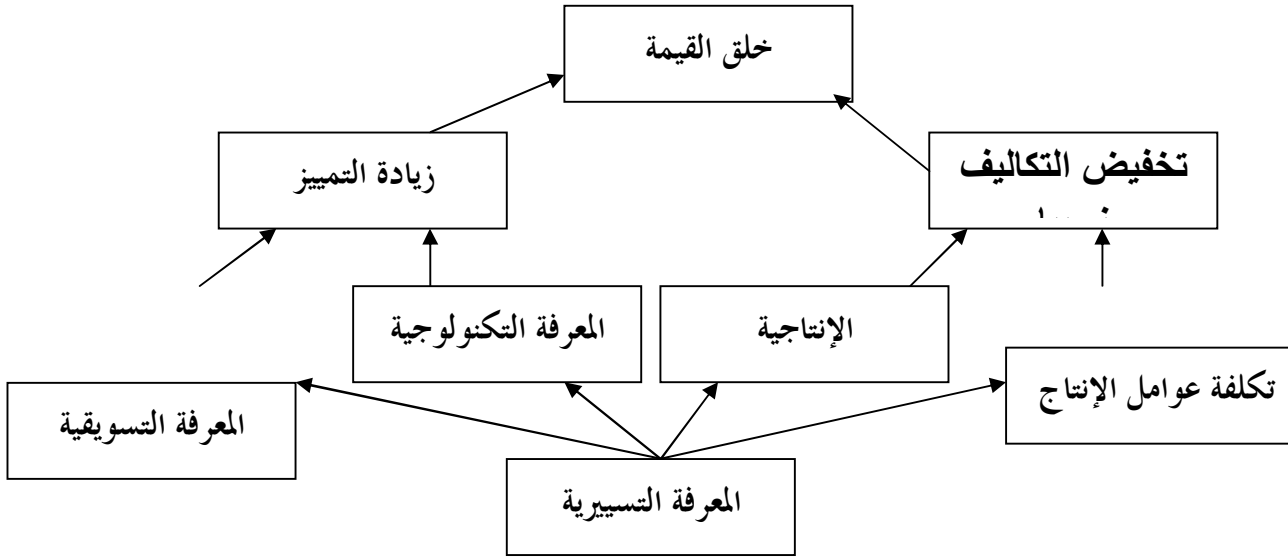
وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

3. تحليل مكونات التمييز والتكاليف

¹Marion Alain,op-cit, p: 2.

قد قام Tugrul Atamer et Roland Calori (1998) بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتميز، حيث الشكل رقم (2) أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-2): مصادر خلق القيمة



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, op-cit,p :19

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث ¹:

1. يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات
2. بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج
3. بإستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية

¹ Roland Calori et Tugrul Atmer, **diagnostic et décisions stratégiques**, Dunod, Paris, 1998, p: 122.

4. يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. " إن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشبيح القطاع من جهة أخرى. أما Igor Ansoff تختلف وجهة نظره عن سابقتها، حيث يرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجيا العالية، تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح بالإستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج. وتبعاً لذلك على المؤسسات أن تتوقف و أن تكون منقاداً عن طريق التكنولوجيا والبحث والتطوير."¹

هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقاً، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الإستغلال.

إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، والقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، والقيام بالدراسة السوقية... إلخ.

إن تدني التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلاً: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الإقتصادية، الأجر والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

إن معرفة قدرات المؤسسة تتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا النجاح المحققة. كما أنه لا شك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية.

¹ loillier .T,et A.tellier, gestion de l'innovation , editions Management et Société, 1999 ,p,p: 44,45.

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتوجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تفس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسييرية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: (1) حجم الميزة التنافسية، (2) نطاق التنافس .

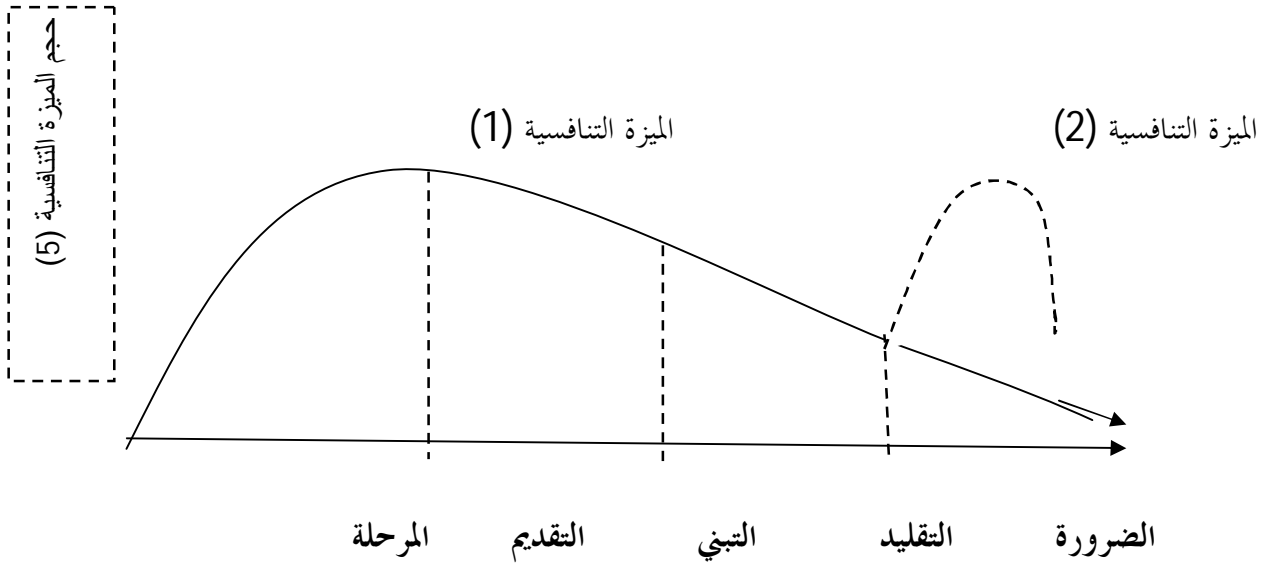
وفمايلي إستعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام , كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (الشكل 4) . وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها . وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج . ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.¹

الشكل رقم (1-3): دورة حياة الميزة التنافسية

¹ نيبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص: 84.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 38.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (4) أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

1. **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية و البشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، ولكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية نتيجة للقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
2. **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد إستقرار نسبي من حيث الإنتشار، إذ أنه من خلال الشكل (4) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
3. **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين لهذه الميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

¹ نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص: 89.

4. **مرحلة الضرورة:** ففي هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتضح لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية أن تقوم بتنميتها و تطوير ميزتها الحالية أو البحث عن ميزة جديدة.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية واحدة، أو إستخدام نفس منافذ التوزيع قصد خدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة.

وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

1. القطاع السوقي

فهو عبارة عن مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم . وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

2. النطاق الرأسي

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) . فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب

¹مرجع سبق ذكره، ص: 85.

أخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي

3. النطاق الجغرافي

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة . ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة . وتبرز أهمية هذه الميزة أكثر بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على أساس نطاق عالمي أو كوني .

4. نطاق الصناعة

يبيّن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة . فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص تنافسية عديدة للشركة .

المبحث الثالث: ماهية التنافسية

إن التنافسية تعتبر حقيقة حتمية لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، التي أصبحت في موقف يجبرها على العمل الجاد والمستمر لإكتساب ميزات تنافسية تمكنها من تحسين موقعها أو مكانتها في الأسواق أو المحافظة عليها لمواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين. وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، وكل مايتعلق بها أو يساهم في تشكيلها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطاء تعريفا محدد مع دراسة مكوناتها إلا أنه مفهوما مبهما ولم يوضح بصورة جلية، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي من خلال التكامل فيما بينها سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومع الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح، فقد إستطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والإقتصادية وإدارة الأعمال الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية سنحاول تناولها من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الحديث فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي وهي تختلف عن تنافسية القطاع المتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها .

1. تنافسية المؤسسة

يمكن تعريفها بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس

المال والتكنولوجيا ...)، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة الدولية.¹

وتعرف التنافسية كذلك بأنها الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها،

و تؤدي التنافسية كذلك معنى الصراع و التضارب و الرغبة في الاختلاف و التميز عن الآخرين.² و تنافسية المؤسسة هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين، و وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرون .

وعليه يمكن إعطاء تعريف للتنافسية المؤسسة بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب و في الوقت المناسب، لتلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، من خلال الإستخدام الأمثل للموارد و الإعتماد على الإختراع و لإبتكار، و تنمية رأس المال البشري.³

2. التنافسية على صعيد القطاع

التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.⁴

3. تنافسية الدولة : نظرا لديناميكية مفهوم التنافسية الدولية و التداخل مع المفاهيم الأخرى مثل النمو و

التنمية الاقتصادية و إزدهار الدول، لم يتوصل لتفريق دقيق لهذا المفهوم، حيث إرتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينيات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما خلال الثمانينات فارتبط بالسياسة

¹ تاريخ التصفح/183/18/02/2015 http://WWW.iraqism.com/showthread.php?t=183

² علي، السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001، ص:101.

³ تاريخ التصفح 23/02/2015 http://WWW.Ktaby.com/vb/t406666/

⁴ كمال رزيق، عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 21، 22، ماي 2002.

الصناعية و إرتبط في التسعينات بالسياسة التكنولوجية، أما الآن فيشير هذا المفهوم الى قدرة الدول على رفع مستوى معيشة أفرادها .¹

وقد قسمت بعض الدراسات التي تناولت التنافسية إلى إجتاهين²:

أ.الإتجاه الأول : يركز على تعريف التنافسية بالإستناد إلى متغيرات قصيرة الأجل، حيث تعرف تنافسية الدولة وفق هذا الإتجاه بأنها مجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية، أو تحقيق فائض في الميزان التجاري أو بإنخفاض تكلفة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها .

ب.الإتجاه الثاني : و هو أكثر أتساع حيث يركز على مستويات المهارات والإبتكار

و إنعكاس ذلك على الإنتاجية و مستويات المعيشة، وأغلب مفاهيم التنافسية الدولية تنتمي لهذا الإتجاه .

4. تعريف المجلس الأمريكي للتنافسية الدولية

يعرفها على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات التي تستطيع أن تنافس بها في الأسواق العالمية و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل.³

5.و تعرف التنافسية الدولية حسب التقرير الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي، بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة.⁴

6.كما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل الوطني.⁵

¹ طارق، نوير ، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، حالة مصر، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، 2000.ص:3.

² ميني، طعيمة الجرق ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها ، مجلة أوراق إقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد19، القاهرة، 2002.

³ طارق، نوير، مرجع سابق ، ص:5.

⁴ المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية ، الكويت، 2003.

⁵ طارق، نوير، مرجع سابق ، ص:5.

فالتعاريف السابقة تشير إلى أن التنافسية تعبر عن مقدرة الدولة في اختراق أسواق خارجية، بمنتجات ذات جودة و نوعية عاليتين وبأقل التكاليف، بغية تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى معيشة أو دخل أفرادها.¹

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن تنافسية المؤسسة الاقتصادية تتمثل في القدرة على الحصول على حصة من السوق، أي القدرة على تلبية حاجات ورغبات المستهلك ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا بقدرة المؤسسة على إيصال منتجات وخدمات ذات كفاءة وفعالية وجودة عالية لمختلف المستهلكين.

ثانيا : أنواع التنافسية

عملت العديد من الكتابات على تقسيم التنافسية لعدة أنواع، وكان أبرز تلك التقسيمات على صعيد المؤسسة (الشركة) حيث قسمت إلى نوعين (إما التنافسية على أساس التكلفة الأقل، أو التنافسية على أساس الاختلاف والتميز).

وفيما يلي بيان لكل تلك الأنواع من التنافسية :

1 . تصنيف مايكل بورتر للتنافسية² :

أ. تنافسية عن طريق التميز في التكلفة : حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، فالميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة .

ب. التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز : حيث تتميز المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شئ ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين .

وترتبط على هذا التقسيم يرى مايكل بورتر أن هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية للتنافسية:

• إستراتيجية أقل تكلفة: **Cost Leadership Strategy** وفيها تعمل إستراتيجية المؤسسة على

تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي

¹ فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور البقطة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة الاستراتيجية التنافس للمؤسسة

الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة دالي إبراهيم، 2011، الجزائر، الجزائر، ص: 3، 4.

² خليل مرسي نبيل، مرجع سابق

التي تغزو العالم وتماثل عدد كبير من المنتجات في جودتها ولكن بخامات أقل تكلفة ومن ثم تصل للمستهلك بأسعار منافسة لغيرها من المنتجات المماثلة لها.

● **إستراتيجية التمييز differentiation strategy:** وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، مثال السيارات الألمانية فعلى الرغم من إرتفاع ثمنها فإن المستهلك يقبل عليها لتمييزها عن غيرها من السيارات .

● إستراتيجية التركيز : focus strategy

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من المستهلكين في السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما .

2. وهناك من يميز عدة أنواع أخرى للتنافسية نذكر منها¹:

أ. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالدولة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية.

ب. **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.

ت. **التنافسية النوعية:** وبالإضافة إلى النوعية والإتقان هناك عنصر الإبداع التكنولوجي، فالدولة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة. والأكثر ملائمة للمستهلك حيث تكتسب المؤسسات المصدرة لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من التصدير حتى ولو كانت أعلى سعر من سعر المنافسة.

ث. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال التميز في صناعات عالية التقنية.

والجددير بالذكر أنه تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الإهتمام بجوانب عديدة منها²:

● **مستوى التحليل:** إبتداء من مستوى المؤسسة (الشركة) مروراً بالقطاع وصولاً لمستوى البلد التنافسي .

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص:74.

² رضوان مصطفى أحمد حامد ، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، ط 1، 2011، ص:32، 35.

- **الشمول:** أي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والإختيار الصحيح للأهداف.
- **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الإقتصاديات سواء كانت دولا أو مؤسسات، أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنييتين وهو مايشير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية ، كما يفسر إهتمام تقرير التنافسية العالمي بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في سنواته الأخيرة، وتنعكس هذه القضايا على محددات التنافسية كأساس للتقييم في المؤشرات التنافسية العالمية.

المطلب الثاني : مؤشرات التنافسية

لقد تناولت العديد من الدراسات النظرية التطبيقية عدة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات بهدف توفير المزيد من المعلومات لوضع معايير معبرة وقاعدة مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان إستمرارية النشاط، وعلى العموم تصنف مؤشرات التنافسية إلى صنفين هما:

أولاً: المقاييس النوعية

وتركز هذه المقاييس على مدى درجة رضاء الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الاخرين¹ ، وهناك عدة مستويات مختلفة وهي:

- (1) **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج وهذا النوع من النوعية في غالب الأحيان يصعب تحقيقه بسبب التباين بين حاجات ورغبات الزبائن.
- (2) **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند إقتنائه للمنتج وقد تكون درجته أكبر أو أقل مما يتوقعه ، وهذا ماينعكس على درجة الرضاء الزبون من عدمه.
- (3) **النوعية القياسية:** وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

¹ تامر، البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص:ص: 200 ، 201.

ثانيا: المقاييس الكمية

وهذا المقياس يمكننا من قياس الكميات، ويشتمل على:

(1) مقياس عدم الجودة النسبية للمنتج: ويعتمد في تحديد هذا المقياس على تحديد المردودات من المبيعات أو

التعويضات المدفوعة للمشتريين والذي يقاس كمايلي:

$$\bullet \text{ نسبة الضرر جراء عدم الجودة} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات (قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن)}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

إذا كانت هذه النسبة مرتفعة أو تتزايد باستمرار فهذا يعني تقدم المنافسين على المؤسسة.

(2) مقياس المنتجات الجديدة: ويعبر هذا المقياس عن مقدار إسهام المنتجات الجديدة في القوة التنافسية

للمبيعات المتحققة بالمقارنة مع إجمالي مبيعات المؤسسة، وبالتالي ماتحققه المؤسسة من ميزة تنافسية إضافية للمؤسسة.

(3) الحصة السوقية: يعد هذا المؤشر من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسات، فكلما زادت حصة المؤسسة كلما

أكد ذلك على قوة جاذبية المؤسسة في السوق ويقاس هذا المؤشر بالنسبة التالية:

$$\bullet \text{ مؤشر الحصة من السوق} =$$

كلما إقتربت نتيجة هذا المؤشر من الواحد فإن ذلك يعني أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس

$$\text{صحيح.}^1 \frac{\text{مجموعة مبيعات المؤسسة في المبيعات}}{\text{مجموع مبيعات الصناعة}}$$

(4) الربحية: يعد مؤشر الربحية من أهم المؤشرات التي تحدد الكفاءة في العمل التنافسي، وتتعلق الربحية بالقيمة

الحالية لأرباح المؤسسة، فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح إحتكارية فإن ذلك يعكس حالات التميز

بين منتجات، وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من إكتساب حصة في السوق، وقد تتمكن أيضا

¹محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص،ص: 11، 12.

من إستبعاد المؤسسات المنافسة لها ، ولكن على المؤسسة أن تأخذ في إعتبارها أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال أرباحها الحالية لا يضمن ربحيتها في المستقبل، ويعبر عن الربحية بمقاييس مالية أبرزها¹:

هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات $100 \times$

العائد على حق الملكية = صافيالربح/ حق الملكية $100 \times$ كما يمكن أيضا قياس الربحية من خلال مؤشر توبن الذي يعبر عن العائد الذي يحصل عليه المساهمين من لقاء

إستثمارهم في المؤسسة وبالتالي يمكن قياس التنافسية كمايلي:²

مؤشر توبن = القيمة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة / التكلفة

(5) الإنتاجية: إن تمكن المؤسسة من الإستثمار الجديد للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية ، يمكنها من رفع إنتاجيتها وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما يؤثر إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة،³ ويتم قياس الإنتاجية كمايلي:

الإنتاجية = مجموع المخرجات / أحد المدخلات مثل: رأس المال

ويعكس هذا المؤشر التفاعل بين عوامل المخرجات كما يستخدم أيضا لتحسين نوعية معينة من العمليات

(6) المرونة: في بيئة تنافسية تتميز بتغير مستمر للأذواق، على المؤسسات أن تكون مرنة من أجل التكيف مع التقلبات القصيرة الأجل، وذلك من ناحية زيادة الطلب

أو المحافظة على حصتها في السوق 1 ويعرف Larry 1990 المرونة على أنها " القدرة على التنبؤ أولا بالحجم وثانيا بالتقلبات التي قد تتعرض لها المؤسسة" وإطلاقا من هذا التعريف قام بإنشاء دالة الطلب $D(t)$ التي تتطور مع الزمن ، وبهذا وضع والمعادلة التالية لدالة الطلب على منتجات المؤسسة:

$$D(t) = \beta + \alpha \cos\left(\frac{t}{y}\right)$$

¹ تامر، البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

² عميسى محمد، الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 ديسمبر 2003، الجزائر، ص: 11.

³ محضية، سمالي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول: "المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22. 23 ابريل 2003، الجزائر، ص: 273.

β : حجم الناتج. α ; γ : يحددان مدة الدوران.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ومعوقات التنافسية

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية ، أسهمت في تغيير كل المفاهيم ، الأساليب والهيكل الإدارية والتقليدية وأوجدت مناخا جديدا ، أوضاعا إقتصادية مختلفة تماما عما كان سائد من قبل . وتتميز تلك الأوضاع بالحركية والتطور بشكل سريع ، إذ تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر عقبات وتحديات تنافسية كبرى نتيجة لنمو الكبير في حجمها ، تنوع أنشطتها وتعقدتها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، كالعولمة التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر وما أفرزته من تطورات تكنووجيا سريعة ومتلاحقة وما نتج عنها من منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت جاهدة وضع أفضل الإستراتيجيات التنافسية لضمان البقاء والإستمرارية.

أولا: الإستراتيجيات التنافسية

تتضمن كل من إستراتيجية قيادة التكلفة (الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة)، إستراتيجية التمييز (تميز المنتج المعروض عن منتجات المنافسين)، إستراتيجية التركيز (التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل) . وفيما يلي شرح تفصيلي لكل إستراتيجية على حدة

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة : في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الإعتبار الإنتاج والتوزيع . فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق . ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي¹:

(أ) القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

(ب) القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية التي تربطها بالموردين.

إن إعتتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والإكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها .

¹ أحمد، زغدار، مرجع سابق، ص: 50.

وإذا إستطاعة المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد، من موقع قوي إذ يمكن إستعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة .

تسمح إذن تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس . وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها تلجأ مستقبلاً إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها ¹ .

(2) إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية و الشكل و التسليم، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من ²:

(أ) التفوق الفني من خلال إمتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.

(ب) إنتاج منتج ذو جودة عالية .

(ت) العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .

(ث) أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له

(3) إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل . وقد تعمل المؤسسة على تدني تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعلها قادرة أكثر على منافسة منتجات المنتجين الآخرين . وقد تعتمد المؤسسة الجمع مابين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعاً وسعراً ³ .

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية ⁴:

¹ مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³ مرجع سبق ذكره، ص: 53.

⁴ نبيل خليل مرسى، مرجع سابق

- (أ) تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم .
 (ب) عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة .
 (ت) أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجلبا من قطاعات أخرى .
- وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه إنطلاقا من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.
- من كل ماسبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الإستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى .

جدول رقم (1) ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

الاختيارات الإستراتيجيات	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج التركيز	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير ، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998 ص: 125.

ثانيا: معوقات التنافسية

على الرغم من السعي الدؤوب لكافة دول العالم للإرتقاء بمستوياتها التنافسية من أجل زيادة حجم الإستثمارات المباشرة ورفع معدلات النمو والتنمية بها إلا أن هناك دوما ما يعيق هذا السعي للإرتقاء بالتنافسية متمثل في عدد من العوامل تنخفض بتنافسية الدول وقابليتها لجذب الإستثمارات وإستغلال الموارد المتاحة بها (موارد طبيعية وبشرية) تلك المعوقات على إختلاف أسبابها فهي واحدة وإن أختلفت أشكالها.

وفيمايلي سنحاول بيان بعض تلك المعوقات التي تعيق الدول عن الإرتقاء بتنافسياتها¹:

- 1 . تفشي البيروقراطية في الأجهزة والمصالح الحكومية .
2. طول إجراءات التقاضى وإرتفاع تكلفتها .
3. عدم توافر أنظمة لحماية حقوق الملكية .
4. تضارب القرارات والقوانين الاقتصادية .
5. إرتفاع الرسوم الجمركية على مواد الخام ومستلزمات الإنتاج .
6. إرتفاع تكلفة الإئتمان .
7. إرتفاع تكلفة تأسيس المشروعات .
8. إتباع سياسة المحاكاة والتقليد في إقامة المشروعات المتشابهة .
9. عدم التنوع السلعي .
10. عدم توافر أنظمة لحماية الإستثمارات الجديدة ومنتجاتها من السلع المستوردة المقلدة .
11. عدم توافر أنظمة لحماية حقوق الملكية الفكرية .
12. الفساد السائد .
13. عدم كفاية البنى التحتية .
14. إنخفاض كفاءة العنصر البشري .

¹ مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص: 130.

15. إنخفاض الإستعداد التقني والتكنولوجي .

16. إنخفاض مؤشرات الحرية الاقتصادية.

خلاصة الفصل الأول

المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد المتاحة (دخول الأفراد، الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية المؤهلة)، وهو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة.

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، والتطور المستمر للتكنولوجيات والإندفاع نحو البحث المستمر، وفي ظل عولمة الأسواق، كثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات حادة، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو خلق ميزة تنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها. إن خصوصيات الإقتصاد الحديث سمحت للعولمة أن تفرض فلسفتها على بيئة أعمال المؤسسات الإقتصادية، الذي أصبح بفعل ذلك يتميز بمنافسة شديدة بين أطراف البيئة بما فيهم المؤسسات الإقتصادية، التي أصبحت مجبرة على التحليل المحكم لبيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من كسب ميزة تنافسية بعد إتخاذها مجموعة من الإستراتيجيات والتدابير اللازمة والمتوافقة مع المؤسسة الإقتصادية، حيث تسمح لها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تتميز بها بيئتها.

تمهيد

تعد إدارة المواهب في حد ذاتها قوة دافعة لأداء المؤسسة، فهي أصبحت لها أهمية كبيرة في الأعوام الأخيرة، وقد أثرت عدة أحداث رئيسية على هذه الحقيقة الجديدة، بدأ ببداية عصر المعلومات في الثمانينات. ووفقا لذلك إن أهمية الموارد غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، وسمعة المؤسسة، وإدارة الموهبة، قد تقدمت ضرورتها إلى ما هو أبعد من الموارد الملموسة مثل رأس المال، المصانع، المكائن وكلما نتحرك نحو اقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكثر، فإن قيمة الناس الموهوبين جدا تتواصل بالازدياد، ومعه ينمو المطلب لإدارة المواهب على أية حال.

إذ تحتاج مؤسسات اليوم إلى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة تحديات اليوم في قضايا إدارة المواهب، خصوصا تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار أهمية تطوير الموهبة داخل المؤسسة.

حيث أن استخدام التقنية (التكنولوجيا) واستهلاكها لا يعني بالضرورة امتلاكها بل تصميمها وإنتاجها والقدرة على تسويقها في المستقبل هو تطبيق عملي للتقنية وامتلاك حقيقي لها وذلك لن يأتي إلا بإدارة الموهبة وإعدادها التي ربما تشكل في المستقبل نواة لقاعدة علمية تواكب الألفية الحالية. وفي هذا الفصل سنحاول توضيح أهم المفاهيم النظرية التي تتضمن موضوع إدارة المواهب من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول: أسباب التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الموهبة

المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب

المبحث الأول: أسباب التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب

يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا **Our People are Our Assets** ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر وخاصة في عصرنا هذا، فالعاملين يمكن أن يتصرفوا ويمارسوا أعمالا خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية، حيث تم اكتشاف أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها، لأنها تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت العديد من المؤسسات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها البشرية ومواهب موظفيها، وفي عصرنا الحاضر باتت إدارة الموارد البشرية والمواهب تحظى بالمزيد من الاهتمام لدى الإدارة العليا للمؤسسة ويتجلى ذلك في تعاظم القناعة لدى صانعي القرار بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز موقع المؤسسة التنافسي.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة

مما لا شك فيه أن خلف كل مؤسس ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد، تدريبهم، تقويم أدائهم، صيانتهم، الاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز، فهناك إذن ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لاسيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من برامج جيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية.

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المؤسسة، وبغض النظر عن حجم تلك المؤسسات.

والواقع فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.

إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وسينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

إن المعالجة الصحية والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار، التعيين، تقويم الأداء، التدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منع العلاوة، أو التجاوز في الترقيات¹.

كما تتضح أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية من حيث:

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.

- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

- إدارة الاستقطاب (وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية) والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.

- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية. كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومؤسستهم. بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المؤسسة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم².

¹ سنان، الموسوي ، إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2004، ص: 22.

² محمد البرادعي بسوي ، مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، دار ايتراك للطباعة والنشر، ط1، مصر الجديدة، 2005، ص: 18، 19.

المطلب الثاني: الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

يعرف بعض الباحثين إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، الاختيار، والتطوير، والمسار الوظيفي، وإن إدارة المواهب بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المؤسسة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة. وبغض النظر عن كثرة هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون المصطلح القديم (إدارة الموارد البشرية) ب (إدارة المواهب البشرية). ولا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جدا أن يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية. وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واضح مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي¹.

وأوضح Cheese الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال أن إدارة الموارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المؤسسة مع التركيز على المواهب.

وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات. والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يتم تنفيذها بشكل ثابت. ولذلك إن العلاقة لا يمكن فهمها بشكل كامل، ولا يمكن للمدراء أن يميزوها وهي غير واضحة للعاملين ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل إستراتيجي².

المطلب الثالث: مبررات التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب

ماتت إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management HRM (1980 لتحتيا إدارة الموارد البشرية الجديدة، لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب

¹ المعزى، وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011، ص: 100.

²Thomas. R, Cheese P, J and Craig E, **The Talent Powered Organization**, Strategies For Globalization, Talent Management And High Performance, Koran Page, London and Philadelphia, 2008, P: 38.

الجديدة في القرن الحادي والعشرين تطورا عن إدارة الموارد البشرية الجديدة HRM. مواهب بشرية تتطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين الممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم¹. وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة التي مرت بالمراحل المختلفة التالية:

أولا: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (The period before Industrial revolution)

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكلف بقائه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته².

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية (Industrial revolution)

هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وكان يتم اختيار العاملين بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم³.

ثالثا: مرحلة القرن العشرين (Twenty century)

شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور الحركة العلمية بزعامة (Taylor)، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث أهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن

¹ عبد الحكيم، الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين-التحديات-التجارب-التطلعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 202.

² نادر، أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 27.

³ المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 251.

الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا الاهتمام بالعاملين¹.

1. ظهور مدرسة إدارة الأفراد

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة في إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. حيث تشير هذه المرحلة إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المنظمات ودورها في إدارة شؤونه المختلفة².

رابعا: مرحلة نهاية القرن العشرين

مع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدها هذا العصر أدوارا فريدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات في (العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصور متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين) وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. هذه المتغيرات وغيرها فرضت واقعا جديدا لمنظمات الأعمال يركز جلا اهتمامه بالموارد البشري، ويسلط الضوء أكثر عليه كأهم مورد يجب إدارته بمهنية متخصصة. حيث ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد³.

1. مدرسة إدارة الموارد البشرية

توافقا مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية (HRM). بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد

¹ بشير، العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 53 .

² مؤيد، السلام ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص: 37 .

³ طاهر، الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 51 .

وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.¹

خامسا: مرحلة القرن الحادي والعشرين

مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، ظهرت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها هو جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة. هذا دعا إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت أنفا وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.²

1. مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية

تعتبر هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكرة إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارة الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية. وبموجب هذه المدرسة ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد إستراتيجي من موارد المنظمة.³

2. موارد القرن الحادي والعشرين (فكر إدارة المواهب)

مع تطور مدرسة إستراتيجيات الموارد البشرية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب إلى ما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بداية ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلا عن إدارة الموارد البشرية.⁴

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وإن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة.

¹ مؤيد، السالم، مرجع سابق، ص: 15 .

² سعيد، العتري، وآخرون، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 9 .

³ مؤيد، السالم، مرجع سابق، ص: 39.

⁴ محمد، عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بحث منشور، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2003، ص: 9 .

ولا يأتي ذلك إلا إذا توافر للمؤسسة السمات الرئيسية التالية¹:

- (أ) **التوجه بالمبادرة:** أي تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار والتغيير وسرعة التصدي للمشكلات ومن ثم ضمان الأداء المتميز.
- (ب) **التوجه بالأفراد:** حيث تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين باجتذاب العاملين ممن يحملون مواهب تميزهم عن الآخرين، وأن تقدم لهم خدمات والبرامج التي تساعدهم على تحقيق الإشباع الوظيفي.
- (ت) **التوجه بمشاركة العاملين:** ويعني تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات ومواهب الأفراد وكيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء.
- (ث) **التوجه العالمي:** وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهنيًا حول العالم.
- (ج) **التوجه بالجودة:** يجب أن تسعى منظمة القرن الحادي والعشرين لتحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة، وذلك لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

¹ أنس، عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 45.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الموهبة

لقد أصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين والمتفوقين، فأولئك الذين يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها، وهم يمثلون قطاعا مهما من القوى والإمكانات البشرية، فالتفوق والموهبة والموهوبين يعدان من أهم أسس التقدم الحضاري، وعاملا مهما في تقدم الإنسان المعاصر، وفي مواجهة مشكلات وتعقيدات حياته الراهنة وتحديات مستقبله، حيث أن الزيادة في عدد العلماء، المفكرين، المبدعين، الموهوبين، يعد من مقومات قوة الأمة، والأمم التي لا تستطيع أن تحدد قدرات الموهبة والإبداع لدى أبنائها ولا تشجعها لن تجد نفسها في موكب التقدم والتطور. إذ تعتبر الموهبة قضية العصر.

المطلب الأول: ماهية الموهبة ومفاهيم ذات علاقة بها

أولاً: تعريف الموهبة

أصبحت الموهبة (talent) من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتب حول هذا المفهوم، ومما أثار الاهتمام هي شركة mckinsey التي قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، وعلى الرغم من تشعب مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد هناك أي تعريف واضح للموهبة، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين من تحديد معنى واضحاً لمصطلح الموهبة والموهوبين إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين في هذا المجال.

فمن الناحية النظرية، هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المؤسسة التي يعملون فيها. بينما يرى آخرون، أنها من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المؤسسة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق غاية المؤسسة. وهنا يمكن تفسير الموهوب على أنه أي شخص أكثر التزاما، وتحفيزا، وذو الأداء الفاعل الذي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية غير مسبوقه¹.

¹ زياد فيصل العرام، الملحقية الثقافية الماليزية، السفارة الماليزية، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، ص:9.

- كما يرد مصطلح الموهبة على أنها قدرة موروثية أو مكتسبة سواء كانت قدرة عقلية أم قدرة بدنية. أما من الناحية التربوية فإن الأمر يبدو أكثر تشعبا وتعقيدا.¹

الموهبة: في معناها الغوي: أخذت من الفعل (وهب) أي: أعطى الشيء مجانا، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل، وكلمة موهوب أتت من الأصل (وهب) فهو إذن الإنسان الذي يعطي أو يمنح الشيء بلا عوض.²

- كما ترى بعض الدراسات إلى أن الموهبة لا توجد إلا لدى أناس لديهم قدرات وإنجازات تفوق الآخرين وأهم يتمتعون بمعدل ذكاء متفوق وسابق لعمرهم.³

- وقد عرف المكتب الأمريكي للتعليم الموهبة بأنها:

المقدرة أو القدرة في أي مجال من المجالات الآتية (القدرة العقلية، الكفاءة الأكاديمية، الإبداع، القيادة، فنون الأداء في المجالات المختلفة).⁴

ومما سبق يمكن القول: أن الموهوب هو كل شخص يتمتع بقدرات متميزة مقارنة بمن هم في سنه، حيث أن لديه القدرة على التعامل مع تعقيدات ومشكلات الحياة التي يعيش فيها.

ثانيا: مفاهيم أخرى ذات علاقة بالموهبة

تعددت المصطلحات التي استخدمت في مجال الموهبة والتفوق والابتكار وقد ظهرت عدة مصطلحات في فترات مختلفة، اختفى بعضها سريعا، واختفى البعض الآخر تدريجيا، بينما استمرت مصطلحات أخرى لفترة طويلة. فعلى سبيل المثال يعتبر مصطلح العبقرية من أقدم المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال، وشاع استخدامها في فترة زمنية معينة خاصة في الفترة ما بين الثلاثينيات حتى الخمسينيات من هذا القرن، وكاد يختفي في الستينيات من هذا القرن، ليعاود الظهور في السبعينيات من هذا القرن، في حين بدأت مصطلحات أخرى مثل الابتكار، التفوق العقلي، المتفوقين، الموهوبين، تنتشر منذ منتصف القرن العشرين حتى الآن. وقد رأى فريق من الدارسين أن بعض هذه المصطلحات أدق من غيرها، في حين يرى آخرون أنها جميعها تشير إلى ذات المعنى، وقد يكون من لأوفق اختيار عدد من هذه المصطلحات لناقشها، فقد تؤدي هذه المحاولة إلى إلقاء الضوء على أسباب استخدامها. ونختار

¹ السيد محمد أبو هاشم حسن، محاكاة التعرف على الموهوبين والمتفوقين: دراسة مسحية للبحوث العربية في الفترة من عام 1990 إلى 2002، قسم علم النفس، ص: 6.

² فواد علي العاجز، زكي مرتجي، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص: 336.

³ John W, san trok : child Development, Six th Edition, WVB, Brown & Bench – Mark, Madison, Wiscensin, Dubuque; Iowa, 1994? P: 280.

⁴ Danuta Bukatko , Marvin W . Daehler : Child Development (A thematic approach), second edition, Houghton company, Boston, 1995 ,p: 383.

من هذه المصطلحات ما أستمر استخدامه لفترة زمنية طويلة (العبقرية، الإبداع، الابتكار، التفوق العقلي، الذكاء، التميز).

1. العبقرية

أستخدم هذا المصطلح في القرن الثامن عشر ليدل على تلك الملكة التي يستطيع صاحبها عن طريقها أن يصل إلى اكتشافات جديدة في ميدان العلم، أو إلى إنتاج أصيل في مجال الفن (جيرارد)، "وأطلق على هذه الملكة ملكة الاختراع"، وكان المعروف في ذلك الوقت أن عقل الإنسان يتكون من عدة ملكات، وتقوم كل ملكة بنشاط عقلي معين، وكان يطلق على هذه النظرية بنظرية الملكات¹.

والعبقرية في اللغة كما يعرفها مختار الصحاح هي:

— عبقرية من عبقر بوزن العنبر وهو موضع تزعم العرب أنه من أرض الجن ثم نسبوا إليه كل شيء تعجبوا من حذقه أو جودة صنعته وقوته فقالوا (عبقري)².

بينما يشير قاموس (أكسفورد) إلى مفهوم العبقرية على أنها قدرة عظيمة وغير عادية في التفكير والتخيل.³

- وتعرف العبقرية أيضا على أنها مصطلح يستخدم للدلالة على الإنتاج الفذ المتميز سواء في مجال العلم أو الفن أو التكنولوجيا.⁴

كما تعرف العبقرية على أنها:

— مدى القدرة العقلية سواء العامة أو فيما يتصل بالاستطاعة الخاصة من النوع الإبداعي وهو مصطلح عريض يشير إما إلى درجة مرتفعة بشكل غير عادي من الذكاء العام أو إلى موهبة خاصة بدرجة غير عادية.⁵

وتعرف أيضا على أنها:

— القدرة على الأصالة والإبداع مما يؤدي إلى إنتاج أشياء جديدة لم يسبق التعرف عليها من قبل في أي مكان من العالم.⁶

¹ محمد حسن، زكي، التفوق الرياضي: المفهوم_الجوانب الأساسية_الرعاية_الانتقاء، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، ط1، 2006، ص:1.

² محمد بن أبي بكر الرازي، (ضبط ونحريج وتعليق مصطفى ديب البغا)، الميامة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، سوريا، دمشق، 1987، ص:2.

³ As Hornby amd etc: oxford Advanced learners Dictionary of current English, oxford university press, 1984, p: 358.

⁴ محمد خالد، الطحان، تربية المتفوقين عقليا في البلاد العربية، وحدة البحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، تونس، 1982، ص:120.

⁵ كمال، دسوقي، ذخيرة علوم النفس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، القاهرة، 1988، ص:592.

⁶ رمضان محمد، القذافي، رعاية الموهبين والمبدعين، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، الإسكندرية، 2000، ص:19.

2. الإبداع Creativity

يعرف الإبداع في المعجم الوسيط على أنه:

- 1 _ إبداع أي أبدع الشيء وأستخرجه وأستخلصه وعند الفلاسفة إيجاد الشيء من عدم فهو أخص من الخلق.
- كما يشير المورد الوسيط إلى كلمة Creativity إلى أنها تعني مبدع أو إبداعي أو فائق.
- ويستخدم مفهوم الإبداع ليشير إلى العمليات العقلية والمزاجية والدفعية التي تؤدي إلى الحلول والأفكار، التصورات، الأشكال الفنية والنظريات التي تكون فريدة وجديدة.
- كما يعرف جليفرورد الإبداع: على أنه تلك القدرات التي تميز طائفة من الناس هم الأشخاص المبدعون وهي تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة والتي تحددها المعلومات المعطاة.
- بينما يرى فوكس fox الإبداع على أنه قدرة عامة لدى الأشخاص الأسوياء ولا يقتصر على المجالات العلمية أو الفنية فقط.

3. الابتكار Innovation

- الابتكار في اللغة يعني أبتكر الشيء أي أبتدعه غير مسبوق إليه.
- كما يشير قاموس أكسفورد إلى الابتكار على أنه القيام بعمل تغييرات عظيمة بواسطة الأفكار الجديدة.
- ويعرف الابتكار أيضا على أنه القدرة على التفكير في شيء جديد وبطرق غير معتادة ومألوفة والتوصل إلى حلول متفردة للمشكلات أو حلول غير مسبوقة.
- ويعرف على أنه القدرة على التغيير الفني الحر الذي يؤدي إلى خلق أشياء جديدة.

¹ أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوجيز، الجزء الأول، ط2، مصر، الإسكندرية، 2000، ص:43.

² منير، البعلبكي، المورد الوسيط، دار العلم للملايين، لبنان، بيروت، 1995، ص:149.

³ عبد الحميد، شاكر، علم النفس والإبداع، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 1995، ص:13.

⁴ حسين عبد العزيز المدير، في المدخل إلى علم النفس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط2، مصر، القاهرة، 1985، ص:327.

⁵ أشرف، صالح، الإبداع من الإخراج الصحفي، دون دار نشر، مصر، القاهرة، 1991، ص:17.

⁶ أنيس، إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص:59.

⁷ AS Horn by and etc , Op. cit, p: 439.

⁸ John w. santrock : Children ,Four thedition, WcB, Brown & Benchmark, Madison, wiscein, Dubuque, Iowa, 1995, P: 404.

⁹ Charles D , Gaitskell : Children (Methods For thee lementary School) , Thirddedition, Harcourt Bracae Jovanovich, Inc, New York, 1975, P: 40.

- كما يعرف الابتكار على أنه القدرة على رؤية علاقات جديدة والقدرة على إنتاج أفكار غير معتادة للبعد عن الشكل التقليدي في التفكير.¹

4. التفوق العقلي Mental Superiority

- التفوق العقلي يعني في اللغة تفوق: تفوق على قومه فاقهم وترفع عليهم والفاثق هو الجيد في كل شيء.²
- عقلي: ما يقابل الغريزة التي لا اختيار لها وما يكون بهي التفكير والاستدلال وتركيب التصورات وفي المورد الوسيط يعرف المتفوق على أنه شخص مفكر أو ذو الذكاء المتقد أو المتفوق عقليا.³
- ويشير مصطلح التفوق العقلي إلى أولئك الذين وصلوا في أدائهم إلى مستوى أعلى من العاديين في مجال من المجالات التي تعبر عن المستوى العقلي الوظيفي للفرد شريطة أن يكون ذلك المجال موضع تقدير الجماعة، كما يعرفه عبد السلام عبد الغفار 1975 بأن الطفل المتفوق هو الطفل الذي لديه الاستعدادات العقلية مما يمكنه في مستقبل حياته من الوصول إلى مستويات أداء مرتفعة في مجال معين من المجالات التي تقدرها الجماعة إذ توافرت للطفل ظروف مناسبة.⁴

- كما يشير جانبيه 1965 إلى التفوق العقلي على أنه يرتبط بالقدرات التي تنمو بشكل مقصود ومنظم أو المهارات التي تكون خبرة في مجال من مجالات النشاط الإنساني والمتفوق هو الفرد الذي يتمتع بأداء فوق المتوسط في مجال أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني.⁵

5. الذكاء Intelligenc

مفهوم الذكاء في اللغة يعني

- الذكاء: يقال الشخص ذكي وهو السريع الفهم والإدراك.⁶

¹ محمد محمود محمد على ، عود على بدء، (هل العبقرية والموهبة والإبداع والذكاء مسميات لمفهوم واحد)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي للموهوبين، وزارة التعليم والتربية، المجلد الأول، القاهرة، 2000، ص: 237.

² أنيس إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص: 706.

³ منير، البعلبكي، مرجع سابق، ص: 305.

⁴ محمد خالد، طحان، مرجع سابق، ص: 13، 15.

⁵ على محمود محمود بسرية، آراء في تعليم الطلاب الموهبين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، بحث منشور في المؤتمر القومي للموهوبين، وزارة التربية والتعليم، المجلد الثاني، مصر، القاهرة، 2000، ص: 20.

⁶ أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، (تحقيق عبد العظيم الشناوي)، دار المعارف، مصر، القاهرة، 1977، ص: 305.

- ويعرف الذكاء في المورد الوسيط بأنه: عاقل أو ذكي أو متقد الذهن أو بارع وأيضاً دال على - الذكاء أو مخلوق ذكي. كما يشير قاموس كسفور إلى الذكاء على أنه القدرة الخلاقة على الفهم والتعلم والمعرفة العقلية.¹

- كما يعرف الذكاء أيضاً على أنه : قدرة الفرد العامة الموروثة الثابتة نسبياً على التعلم وحل المشكلات والتوافق مع البيئة.²

- في حين يرى سترن: أن الذكاء هو القدرة على التكيف العقلي مع المشاكل والمواقف الجديدة أي قدرة الفرد على تغيير سلوكه في حين تقتضي الظروف الخارجية ذلك، بينما يذهب كلفن Calvin في تعريفه للذكاء على أنه القدرة على التعلم فالذكي هو الذي لديه القدرة على التعلم وعلى تطبيق ما تعلمه، ويشتمل الذكاء أيضاً على قدرات عديدة منها التفكير والتكيف والفهم والتبصر وإفادة الآخرين.³

6. التمييز

الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع.⁴

المطلب الثاني: أنماط الموهبة ومستوياتها

أولاً: أنماط الموهبة

ويذكر كل من (محمد وقطناني 2010) أنماط الموهوبين مقارنة مع الفرد العادي وكيفية التعامل معهم وذلك مبين في الجدول رقم (1) حيث استطاعوا تلخيص تلك الأنماط الشكل الذي سوف يتم استعراضه

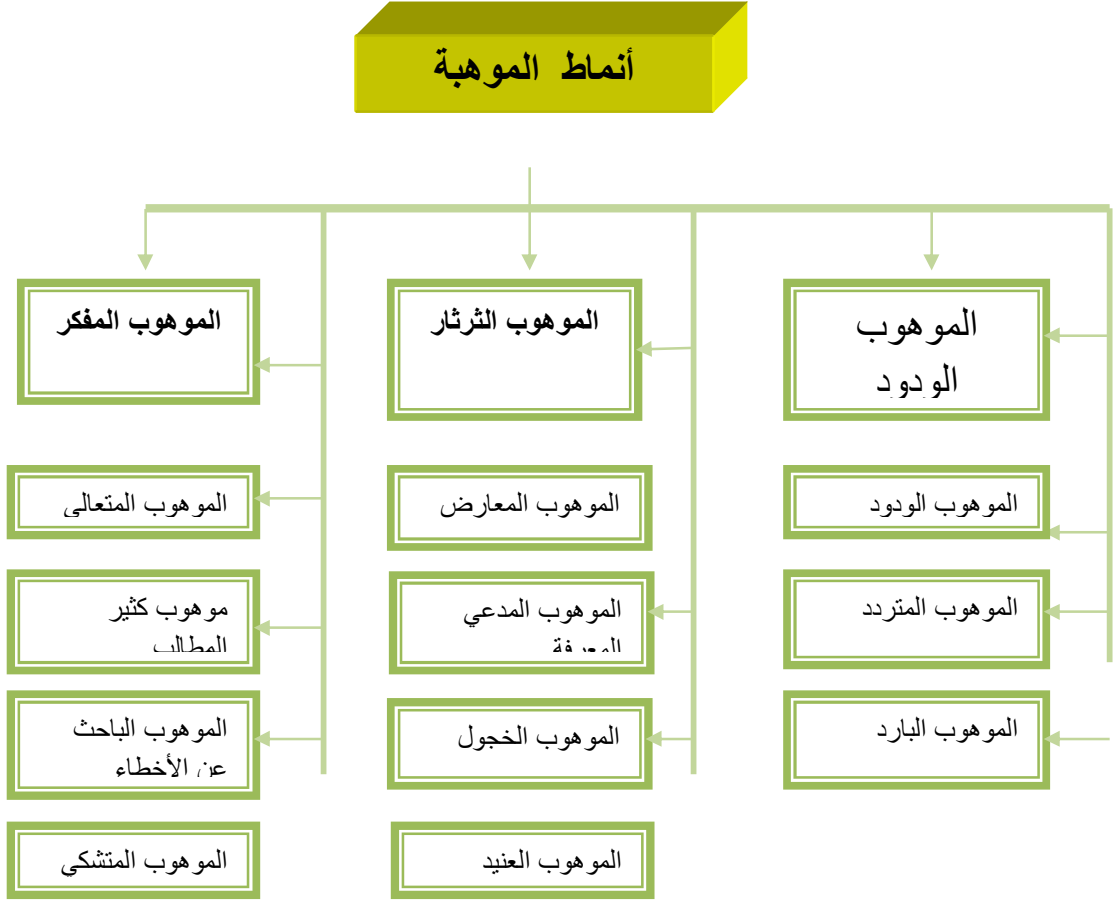
¹ منير البعلبكي، مرجع سابق، ص: 305.

² جوليان روتر، علم النفس الاكليني، (ترجمة عطية محمود مغا، مراجعة محمد عثمان نجاتي)، دار الشروق ، ط2، مصر، القاهرة، 1989، ص: 55.

³ عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس التجريبي العملي (أطره وتجاربه العملية في الذكاء والقدرات العقلية)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، مصر، الإسكندرية، 1997، ص: 70.

⁴ مصطفى بن كاسي العلواني، مفاهيم حول: الموهبة، العبقرية، الإبداع، الابتكار، التميز، الذكاء، للإسهام في بناء جيل التمكين، مدرسة تاويزة العلمية، 2013، ص: 4.

الشكل رقم (2-1): أنماط الموهبة¹.



المصدر: محمد، عايد ذيب، قطناني، محمد حسين، الانتماء والقيادة والشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين،

دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 75.

¹ محمد ، قطناني ، وآخرون ، الانتماء والقيادة الشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 73 .

الجدول رقم (2-1): شرح لمختلف أنماط المهوبة

نمط المهوب	خصائصه	أداة التعامل معه
1 الموهوب الشخص الودود ذو الشخصية البيسيطة	- هادي وبشوش وتتميز أعصابه بالاسترخاء - يثق بالناس ويثق أيضا بنفسه - يرغب بسماع الإطراء من الآخرين - طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين. - غير منظم ولا يحافظ على المواعيد وليس للزمن قيمة. - حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح, - لديه الشعور بالأمان, - يتحاشى الحديث حول العمل. - يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضا.	- قابله باحترام وحافظ على الإصغاء الجيد له. - المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح وعدم الخروج عنه. - حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود. - تصرف بمجدية عند الحاجة. - حاول المحافظة على المواعيد.
2 الشخص الموهوب الهادي الحسن.	- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحيانا. - لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم. - يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه.	- أعمل على ضبط أعمالك والمحافظة على هدوئك. - حاول أن تصغي إليه جيدا. - تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه. - لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن. - حاول أن تستخدم معلوماته وأفكاره.

<p>- كن حازما عند تقديم وجهة نظرك. - أفهمه إن الإنسان المحترم على قدر احترامه . - ردد على مسامحة الآيات والأحاديث المناسبة. - أستعمل معه أسلوب: نعم- لكن.</p>	<p>- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطبعا بأهميته. - مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه. - لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره. - يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير.</p>	
<p>- محاولة زرع الثقة بنفسه. - التخفيف من درجة القلق والخجل بأسلوب الوالدية الراحية. - ساعده على اتخاذ القرارات وأظهر له مساوي التأخير في ذلك. - أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده. - أعطيه مزيدا من التأكيدات. - أفهمه أن التردد يضر بصاحبه وبعلاقته مع الآخرين. - أفهمه أن الإنسان يحترم بشاته وقدرته على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- يفتقر إلى الثقة بنفسه. - تظهر عليه علامات الخجل والقلق. - تتصف مواقفه غالبا بالتردد. - يجد صعوبة في اتخاذ القرار. - يضيع وسط البدائل العديدة. - يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة. - كثير الوعود ولا يهتم بالوقت. - يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات. - يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير.</p>	<p>3 الشخص الموهوب المتردد</p>
<p>- عالج بأسلوب من خلال إصغاؤك الجيد. - زجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة. - أستخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة.</p>	<p>- يتميز بالبرودة ويصعب التفاهم معه. - يتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات.</p>	<p>4 -الموهوب الذي تتصف ردود فعله بالبطء والبرودة</p>

		<p>- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة.</p> <p>- يهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه.</p> <p>- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي.</p>	
		<p>- لا يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.</p> <p>- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.</p> <p>- يقع في الأخطاء العديدة.</p> <p>- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره</p>	
5	الموهوب الشرثار	<p>- كثير الكلام ويتحدث عن أي شيء يعتقد أن مهم .</p> <p>- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع.</p> <p>- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث.</p> <p>- يقع في الأخطاء العديدة.</p> <p>- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره</p>	<p>- قاطعه في منتصف حديثه وعندما يحاول استعادة أنفاسه قل له يا سيد... ألسنا بعيدا عن الموضوع المتفق عليه.</p> <p>- أثبت له أهمية الوقت وأنت حريص عليه.</p> <p>- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه وذلك بالنظر إلى ساعتك... وبالتنفيخ.</p>
6	الموهوب شخصية معارضة دائما	<p>- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثرا سيئا لديهم.</p> <p>- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبيًا في طرح وجهات نظره.</p> <p>- تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك.</p> <p>- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة.</p> <p>- عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات.</p>	<p>- التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه.</p> <p>- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته.</p> <p>- أكد له على أنك لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك.</p> <p>- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة.</p> <p>- قدم أفكارك الجديدة بالتدرج.</p> <p>- لتكن دائما صبورا في تعاملك معه.</p> <p>- أستعمل أسلوب نعم... ولكن.</p>

<p>- يذكر كثيرا تاريخه الماضي.</p> <p>- تماسك أعصابك وحافظ على هدوئك التام.</p> <p>- تقبل تعليقاته ولكن عليك أن تتابر في عرض وجهة نظرك.</p> <p>- ألقأ في مرحلة إلى الإطراء والمدح.</p> <p>- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة.</p> <p>- لتكن واقعيا معه دائما.</p> <p>- لا تفكر في الانتقام منه أبدا.</p> <p>- أستعمل معه أسلوب نعم... ولكن.</p>	<p>- لا يصدق كلام الآخرين وييدي دائما اعتراضه.</p> <p>- متعالي ويجب السيطرة الكلامية ويميل إلى السخرية.</p> <p>- عنيد، رافض، و متمسك برأيه.</p> <p>- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت.</p> <p>- شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين.</p> <p>- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت.</p>	<p>7</p> <p>الموهوب - العادي مدعي المعرفة</p>	
<p>- أطلب منه تقديم وجهة نظره قل له: إن الإنسان يحترم لمعلوماته، وإظهارها للاستفادة منه.</p> <p>- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها.</p> <p>- لا تقدم إليه البدائل، و حاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.</p>	<p>- يفتقد الثقة بنفسه.</p> <p>- من السهولة إرباكه.</p> <p>- متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر.</p> <p>- يحاول الاختباء خلف الآخرين.</p> <p>- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية والخاصة.</p>	<p>8</p> <p>الموهوب العادي الخجول</p>	
<p>- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره.</p> <p>- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى اتفاق.</p> <p>- أخبره بأنك ستكون سعيدا لدراسة وجهة نظره فيما بعد.</p>	<p>- يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها ويرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.</p> <p>- صلب، قاسي في تعامله.</p> <p>- ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل منهم.</p>	<p>9</p> <p>الموهوب شخص عنيد</p>	

<p>-استعمل معه أسلوب نعم...ولكن.</p>		
<p>-ليكن تعاملك معه إيجابيا بمنهج ناضج. -لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها. -كن أميناً في تعاملك معه. -تقبل تحدياته وأستجب لها بفعالية.</p>	<p>- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة. -متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج. -مفاوض جيد ويوجه الأسئلة البناءة. -يعترض بأسلوب لبق مقبول. -يصغي إصغاء جيد. -واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية.</p>	<p>10 الموهوب شخص مفكر إيجابي</p>
<p>-لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه، لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك، لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له. -أستعمل معه أسلوب نعم...ولكن، مثال ذلك: إنك فعلا على حق ولكن لو فكرت معي في.....</p>	<p>-يعتقد أن مكانته وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق. -يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة. -يعال الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع.</p>	<p>11 الموهوب شخص متعالي</p>
<p>-عاجله بالمرأوخة والتسويق، أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً، وعندها تستطيع أن تفكر فعلا بما ستخبره، قل له:إني مرتبط بمواعيد كثيرة.</p>	<p>-صعب المراس، ولكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين. -يصعب التعامل معه لكثرة المطالب، يجرحك بالحاجة لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً.</p>	<p>12 الموهوب شخص كثير المطالب</p>
<p>-لا تفقد السيطرة على أعصابك معه.</p>	<p>-مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة</p>	<p>13 الموهوب</p>

<p>- لا تفتح له الباب ليقول كل ما عنده. - أصغ إليه بدرجة عالية. - أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزمها. - لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية. - استعمل معه أسلوب: نعم... ولكن.</p>	<p>للدفاع. - يتصيد الأخطاء على درجة عالية. - لديه دائما مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين. - ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.</p>	<p>شخص باحث عن الأخطاء</p>
<p>- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه، وصياغة مشكلته بحمل توحى إليه بأننا معه ونتفهم مشكلته. - لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح. - تقمص مشكلته عاطفيا هذا طبعاً إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا الشخص.</p>	<p>- كثير الشكوى: إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول: يبدو لي عدم فهمك الأمر لو سألت، كيف حالك اليوم؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها، متاعبه مع عائلته، مشاكله المالية، متاعبه مع مديره... الخ.</p>	<p>14 الموهوب شخص كثير الشكوى</p>

المصدر: محمد، عايد ذيب، قطناني، محمد حسين، الانتماء والقيادة والشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص: 76.

يتضح من الجدول أعلاه أن الأشخاص الموهوبين يصنفون إلى فئات مختلفة إذ كل واحد منهم يتميز بخصائص معينة، وأساليب وطرق لكيفية التعامل معه حسب نمط شخصيته.

ثانيا: مستويات الموهبة

يذكر (الجهني، 2010) بوجود العديد من التصنيفات التي عمل على تقسيمها المهتمون بالموهوبين منها ما ركز على فئة معينة من الموهوبين دون غيرهم ومنها ما شمل فئات متعددة من الموهوبين، فقد أورد (الشارع، 2010) أن مستويات الموهبة هي:¹

1. الموهوبون الأذكياء

ويتمثل ذلك في النمو العقلي السريع الذي يتقدم على العمر الزمني ويقاس باستخدام اختبار (وكسلر) للذكاء ويصنف منهم من يحصل على 120 درجة فأكثر موهوبا في التفوق العقلي.

2. الموهوبون في التفكير الإبداعي

ويتمثل ذلك في الاستعداد بالإتيان بأفكار وحلول جديدة ونادرة وغريبة، ويتميز تفكير هذه الفئة من الموهوبين بالمرونة والطلاقة في الأفكار والإحساس بالمشكلات، ويقاس ذلك باستخدام اختبار (تورانس) للتفكير الإبداعي ويصنف كل من يحصل على 115 درجة موهوبا في التفكير الإبداعي.

3. الموهوبين الذين لديهم استعدادات في القدرات والمهارات الخاصة

ويتمثل ذلك في النبوغ والتميز في بعض القدرات الخاصة، سواء كانت أكاديمية أو غير أكاديمية مثل بعض المهارات والموهبة الفنية، وقد صمم لذلك اختبارا في القدرات اللغوية والعددية والمكانية والاستدلالية.

وكما أورد (صالح، 2006) أن (Cruncckshank) صنف الموهوبين إلى مستويات ثلاث كما يلي:²

1. الأذكياء المتفوقين

وحددت نسبة ذكائهم بين 120-135 ويشكلون ما نسبته 5% - 10%.

2. الموهوبين

تتراوح نسبة ذكائهم بين 135-140 إلى 170 ويشكلون ما نسبته 1% - 3%

3. العباقرة

تتراوح نسبة ذكائهم 170 فأكثر وهم يشكلون 0.00001% أي ما نسبته واحد من كل مئة ألف.

¹ فايز سويلم، الجهني، (مناهج وبرامج الموهوبين ورعايتهم - تخطيطها - تنفيذها - تقييمها)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 32.

² ماهر، صالح، (مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية)، دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص: 33.

و وأضع (Bettes & Neihart) كما ورد عن تصنيف نظري يشمل ستة فئات من الموهوبين هي:¹

1. الموهوبون الناجحون

ومن أهم خصائصهم الإنجاز التحصيلي المرتفع، وإتباع التعليمات والتوجيهات ومسايرة التقاليد الاجتماعية، والرغبة في الوصول إلى الكمالية.

2. الموهوبون المتحديين

ومن أهم خصائصهم الإبداع، والشعور بالملل والإحباط، ولديهم حب المخاطرة، ولديهم نوع من التمرد والثورة.

3. الموهوبون المجهولون

ومن أهم خصائصهم يظهر عليهم الهدوء والخجل، ولديهم مفهوم ضعيف عن الذات.

4. الموهوبون الإنسحابيون

ومن أهم خصائصهم يظهر عليهم العنف والغضب، ويظهر هذا الغضب بتصرفات تدل على الاكتئاب، والانسحاب.

5. الموهوبون ذوي التصنيف المزدوج

ومن أهم خصائصهم يعانون من إعاقة جسدية أو عاطفية أو الموهوبون من ذوي صعوبات التعلم، وتقديرهم لذاتهم ضعيف، ويشعرون بالعجز والإحباط.

6. الموهوبون المستقلون

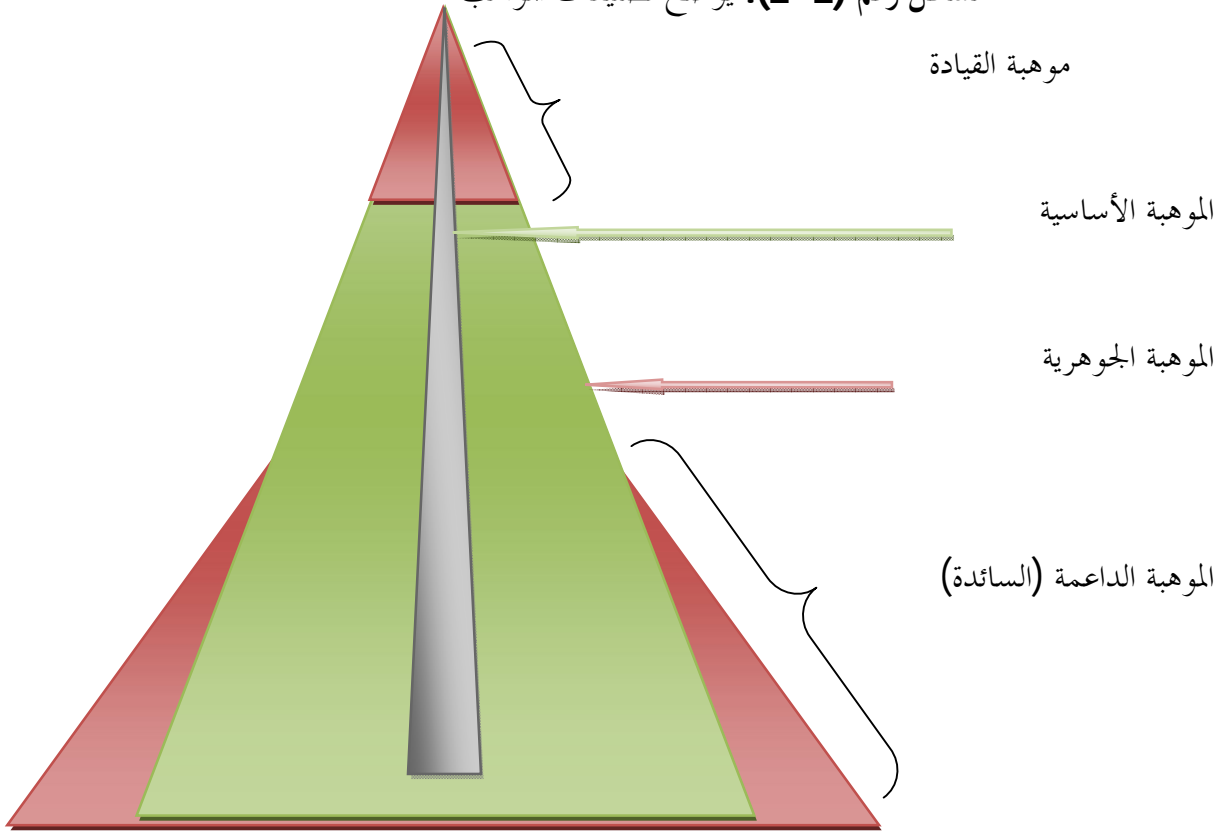
وأهم ما يميزهم إحساس قوي بذاتهم، ولديهم دافعية للتعلم وحماس ويتميزون بمستوى عال من الصحة النفسية.

¹أفوزي العبادي الهاشمي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال : روى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد17، العراق، الكوفة، 2006، ص: 17، 18.

المطلب الثالث: تصنيف المواهب وخصائصهم

أولاً: تصنيف المواهب

الشكل رقم (2-2): يوضح تصنيفات المواهب



Source: Osingw, sybin, HCM3-Group-Ambition-Talent-Management-Oracle-HCM-Presentation-Sept ,2009 ,P:16.

ويتضح مما سبق أن المواهب يمكن أن تصنف بطريقة مفيدة إلى¹:

1. مواهب القيادة (**Leadership Talent**): في قمة هرم تصنيف الموهبة هم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
2. المواهب الأساسية (**Key Talent**) : النوع الثاني من تصنيفات الموهبة هي الموهبة الأساسية وفيها:

¹Singa, sybin, HCM3 - Group-Ambition-talent-Management-oracle-HCM-Presentation - sept - 2009 ,p: 15,.

أ. الأفراد في ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جدا للمنظمة نظرا لما تتمتع بهي من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

ب. الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات.

ت. بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد ذوي المكانة (ندرة) المهارات.

ث. المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (2-5%) من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف.

3. المواهب الجوهريّة (Coré Talent) وفيها:

أ. الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

ب. تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.

ت. يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفي الإنتاج المسئولين عن التسليم.

4. المواهب الداعمة (Support Talent) وفيها:

أ. الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.

ب. كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأمتة.

ت. مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون

أسابيع.¹

ثانيا: خصائص المواهب

الموهوبون تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازا لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتوردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

¹Singa, sybin, HCM3 --Management-oracle-HCM-Presentation -OP,CIT ,P: 15.

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص المهويين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي ثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتمثل هذه الخصائص كما هو مبين في الجدول التالي:¹

جدول رقم (2-2): السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
3	الأصالة يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلول جديدة وغير مألوفة.
4	المرونة يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية.
5	المثابرة يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حسب الاستطلاع يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول.
8	الملاحظة يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	التفكير التأملي يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية،
11	النقد يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها

¹ محمد المعاينة، البوايز، خليل، الموهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص:48،49.

		وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو حل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحمل أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل مشكلة ونتائجها.

المصدر: محمد المعاينة، البوايز، خليل، المهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص، 49.

يتضح من الجدول السابق أن كل شخص موهوب يتصف بخصائص تميزه عن الأشخاص العاديين تتمثل في سمات سلوكية معينة وسلوكيات دالة عليها.

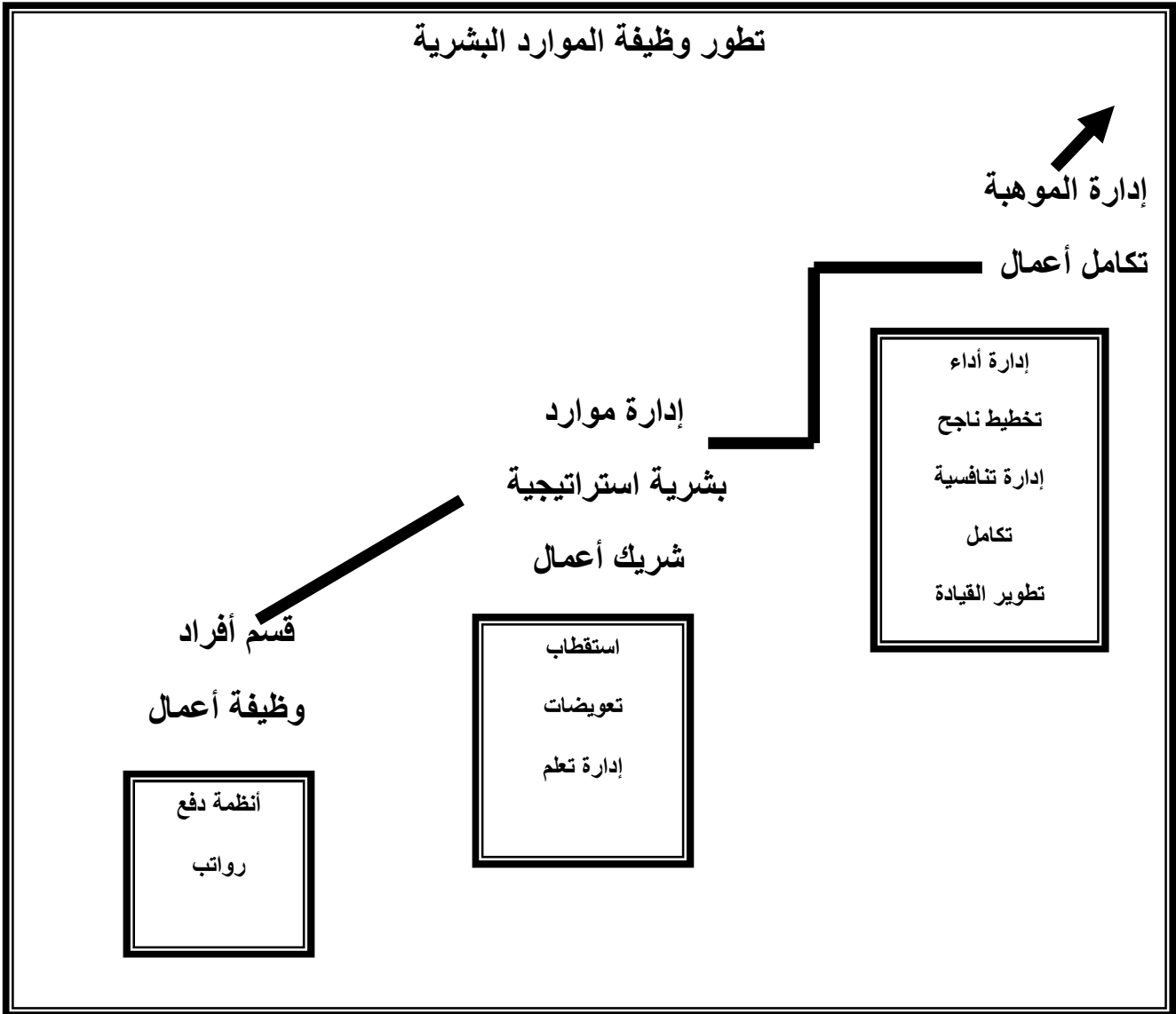
المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ثروة أساسية كبرى، وكثرتنا يجب الاهتمام به وتوجيهه لخدمة المجتمع وتطوره، الأمر الذي سيسهم في توفير ما يحتاج إليه المجتمع من مفكرين وعلماء في مجالات المعرفة مستقبلاً، وقد ازداد اهتمام المجتمعات النامية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين بالموهوبين من أجل الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات، حيث أكد على أن إدارة المواهب والموهوبين يشكلون دائماً قاطرة التقدم، لأنهم القوة الدافعة والمحفزة للانطلاق والقدوة للآخرين في الاجتهاد، لأنه في إطار التنافس العالمي المطرد الذي يسرنا نحو أمواج العولمة المتلاطمة تصبح إدارة المواهب عملة نادرة وميزة نسبية تنافسية يدركها فقط من يقدر أهميتها. ومن خلال ما تقدم لابد أن نتعمق أكثر في التعرف على إدارة المواهب عن قرب.

المطلب الأول: التطور التاريخي ومفاهيمي لإدارة المواهب

ظهر هذا المفهوم وبرز في أوائل التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة "حرب الموهبة" تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها. إن الاهتمام بإدارة المواهب ازداد في الوقت الحاضر وبلغ الأمر ببعض الكتاب أن يبرزوا أهمية هذا الموضوع من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، إذ يقول (Bersin) بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاثة مراحل تاريخية والتي يبرزها الشكل رقم (3) وعلى النحو التالي:

الشكل رقم (2-3): مراحل تطوير وظيفة الموارد البشرية



Source: Bersin, J , Talent Management What is it ?Why now?Sinclair
Couslting Inc, NJ, USA, 2006 , P:1.

أولاً: قسم الأفراد: وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات من نفس القرن وملاحظتها الأساسية هي توظيف الأفراد ، دفع الأجور لهم ، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال .

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: وهي فترة امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وأصبحت بالتالي إستراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

ثالثاً: إدارة المواهب: وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال .

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب

أختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب، فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر أسماها موضحة (Fashion) وآخرون أسموها فكر (Mindest),

إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فتعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللبعض الآخر تعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إن قرارات إدارة المواهب دائما تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسة التنظيمية كما هو الحال من المراكز الأساسية المنافسة¹.

وهذه بعض التعريفات المختلفة لباحثين وإداريين وكلا منهم يعرفها حسب وجهة نظره

التعريف 1: Uren and Samuel: عرف إدارة المواهب على أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد الموهبة، واستقطابها، ونشرها وتطويرها².

¹ سعد علي، حمود العزري، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، 2011، ص: 98 ،

Uren L and Samuel, "From Talent Compliance To Talent Commitment" ,Strategic HR Review, Vol,3,P:35.

التعريف 2: وهناك من يرى على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية¹.

التعريف 3: كما عرفها Horvathova أنها مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعني بإمتلاك وتطوير وتحفيز الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية². وتستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط ، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة. ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها بدلا من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة³. ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريف لإدارة المواهب على أنها عبارة عن دمج عدة أفكار أو مبادرات أو أساسيات من قبل أي شخص متميز ضمن إطار متماسك من الفعاليات والنشاطات المعينة.

المطلب الثالث: سيرورة عملية إدارة المواهب

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب، هناك دراسات أشارت إلى نموذج يتكون من أربعة خطوات وهي: تحديد إستراتيجيات متطلبات الموهبة، تقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، تنمية وتطوير قدرات الأفراد، الاحتفاظ بالموهوبين⁴.

والبعض أشار إلى أبعد من ذلك بحيث أضاف أبعاد أخرى كتحديد فجوة المهارات وتحديد إستراتيجيات المكافآت والتعويضات ، لذلك بعد الإطلاع على الكثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، تم التوصل إلى موديل

¹ العتري ، وآخرون، مرجع سابق، ص: 28 .

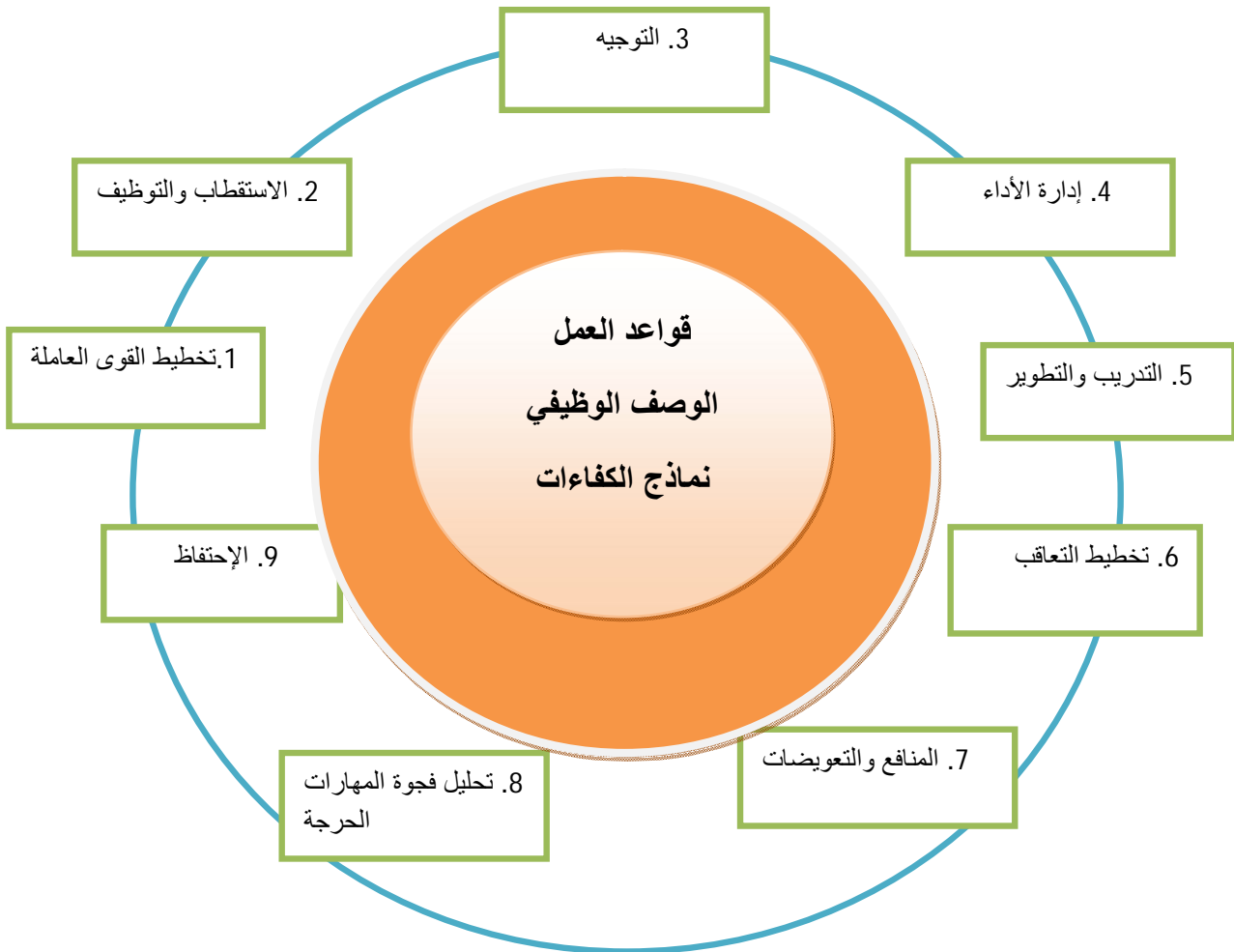
²Horvathova , Patra , " **The Application Of Talent Management at Human Resource Management in Organization** " , 3rd International Conference On Information and Financial , 2011 ,

³ Doris, Sims , The30–Minute Guide Of Talent And Succession Management , Author Housem , 2009 , P : 8 .

⁴Dowell , Ben , Silzer , Rop , Strategy – **Driven Talent Management** , Jossey – Bass Awiley Imprint , San Francisco , 2010 , P : 89 .

شامل يتناول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب هذا الموديل تم اقتباسه من دراسة Bersin، الآن سوف يتم استعراض هذا الموديل ومن ثم شرح جميع أجزائه بالتفصيل.

الشكل رقم (2-4): مكونات عملية إدارة المواهب



Dowell , Ben , Silzer , Rop , Strategy – Driven Talent Management , Jossey – Bass Awiley Imprint , San Francisco , 2010 , P : 06 .

أولاً: تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط القوى العاملة، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع

الأهداف بوضوح. وعن طريق ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين¹.

ثانيا: الاستقطاب والتوظيف (Recruiting and staffing)

وهي عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر قرار تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتحقق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمنا باهظا في المستقبل. تركز عملية التوظيف على طرق الفحص المستخدمة لغزلة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من بين أعداد كبيرة من المتقدمين بسرعة وكفاءة².

وهناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات³:

1. تحديد المواهب المطلوبة

تولي معظم المنظمات اهتماما خاصا بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلا من التركيز على المواهب وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما ما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنها تفتح مجالا أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يملون إلى الطاعة والإذعان وليس الابتكار والإنجاز .

2. الاختيار

يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وأصحاب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يخلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر. ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي

¹ Bersin, Josh, op, Cit, P : 3 .

² Murphy, Emmett, Talent IQ-Identify You Companys Top Performance – Improve Or Remove Underachivers, Platinum Press, 2007, P : 21 .

³ ، نسيم، الصمادي ، إدارة المواهب ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، العدد 363 ، الشركة العربية للأعلام العلمي – شعاع – القاهرة ، 2008 ، ص:2.

تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الاستعانة بالأشخاص أضعفي الكفاءة .

3. الغربة

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال. وذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا. وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى على متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الاسترخاء فيجب غربة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة.

بالإضافة إلى القواعد العلمية والعملية لاختيار الموظفين الموهوبين، فمن البديهي أن يرتاح المدير لاختيار الموظفين الذين يشبهونه في الطباع وفي أسلوب العمل، لكن القواعد العلمية والعملية تختلف، فهذه عدة نصائح يقدمها الخبراء والمختصين للمدير لمساعدته في كيفية اختيار الموظفين الموهوبين:¹

- (أ) لا تختار موظفيك على شاكلتك بل عين الموظفين الذين لا تشعر بالراحة معهم، وأختر من المرشحين
- (ب) أختر من ينتقد نظام العمل بشركتك، إذا طبقت هذا الأسلوب المقلوب في الاختيار، فستصل بشركتك إلى قدر من التوازن في مواهب الموظفين وقدراتهم. وستجد لديك جميع السمات الوظيفية والشخصية التي تكمل بعضها بعضاً.
- (ت) أختر الموظفين الذين يفضلون العمل طبقاً لأسلوبهم الشخصي وليس طبقاً لنظام العمل المستقر بالشركة، فالموظف الذي يعتقد على أنه على حق رغماً عن نظام العمل لا بد وأنه يتمتع برؤية قوية ومخالفة للسائد والمألوف في شركتك، ويصبح من الضروري استخدام رؤيته لاستكمال الرؤية الحالية ومعرفة أوجه النقص بها.
- (ث) أختر الموظفين الذين يدافعون عن آرائهم بقوة ويعترفون بأخطائهم بسهولة.

¹ عبد الرحمن، تيشوري ، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز ، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 1429 ، 2006 .
¹ نسيم، لصمادي ، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، العدد 220 ، 2002 ، ص : 7 .

ج) وظف الموظف الموهوب وإن كنت تظن أنك لن تحتاجه الآن، لأنك بذلك تحرم منافسيك من توظيفه، فإذا وظفه منافسوك فإنهم يحرمونك منه لنفس السبب.

كما يمكن تعيين الموظف الموهوب داخل كل منظمة معاصرة على أساس وجود مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين وهما:¹

• المستوى التنفيذي والفني

تكون المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى عرضة للتأكد والاضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر يوميا. فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة. يمكن قياس مواهب التنفيذي أو الفني طبقا لتطورات السوق، دون الاعتماد على المواهب أو المهارات التي أظهرها منذ وقت تعيينه. فقد تكون الأمور قد تطورت والظروف قد تغيرت إلى درجة أصبحت معها مهارات الموظف ومواهبه لا تساوي شيئا. وفي حالة اختيار المواهب في التنفيذيين والفنيين، يجب اختيار الأحدث والتأكد من أن الموظف يتمتع بمواهب تطوير الذات، ويمكن بعد ذلك صقله بالتدريب المستمر والخبرة.

• المستوى الإداري والإشرافي

المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتأكد السريع. معظم مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثيرا من دور التنفيذي والفني. فهو يؤثر على ثقافة المؤسسة ككل، فضلا عن أن مواهب المنظمة في هذا المستوى تكون غير قابلة للتغير أو التطور بشكل كبير كما في حالة المستوى التنفيذي والفني، لذا يجب التدقيق في اختيار الموظف منذ البداية.

ثالثاً: التوجيه (Onboarding)

التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. تمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، وإتاحة الفرص أمام الموظفين للإبداع والتكامل في الشركة بشكل أسرع¹.

1- مستويات التوجيه (Onboarding)

هناك 4 مستويات للتوجيه ويطلق عليها (4Cs) لكيفية دمج العاملين الجدد بالمنظمة تتمثل فيما يلي²:

أ- الامتثال (Compliance): هو أدنى مستوى للموظفين ويشمل التعليم الأساسي والقواعد القانونية المرتبطة بالسياسات وللوائح.

ب- التوضيح (Clarification): يشير إلى ضمان أن الموظفين يفهمون أعمالهم الجديدة وكل التوقعات ذات الصلة.

ج- الثقافة (Culture): وهي مستوى واسع يشمل منح الموظفين الشعور وفهم كل من القواعد التنظيمية على حد سواء الرسمية وغير الرسمية.

د- الاتصال (Connection): يشير إلى العلاقات الحيوية بين الأشخاص وشبكات المعلومات التي يجب أن توضع بين الموظفين الجدد.

رابعاً: إدارة الأفراد (Performance Management)

¹Dooprer , Stacy , **On boarding Toolkit For HRP rofessionals New Employee Orientation** , Hove University Of Minnesota , 2012 , P: 4 .

² Talya, Bauer , **On boarding New Maximizing Success** , Sponsored by , Right Management , 2010 , P: 2 .

تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في إدارة المواهب لسبب بسيط أن الإدارة لا تريد تعزيز الناس الذين لا يكون أداء وظائفهم الحالية على نحو فعال، حفاظاً على المصدقية. من ناحية أخرى فإن النجاح في المهمة الحالية ليست ضمان أن الفرد سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل على وظيفة في أعلى مستوى من المسؤولية مع توقعات العمل المختلفة. ولتكون هذه الخطوة فعالة في إدارة المواهب، يجب أن يكون تقييم العمال استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية الحالية وعلى الكفاءات والسلوكيات التي تظهر¹.

1. وتحدد Workitect (2011) وهي شركة الاستشارات الإدارية والتدريب في تطبيقات إدارة

المواهب، تحدد نهج لإدارة الأداء يتمثل في

- أ) تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي.
- ب) السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل.
- ت) تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية.

وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين².

وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه إما من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم³.

2. طرق قياس أداء الموظفين في المنظمات

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمنظمة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق⁴:

¹ William Roth well , **Introduction Talent Management ,Adele** ,Carnegie – White Paper , The Pennsylvania State University , 2008 , P : 6 .

² Work Inc , Integrating HR And Talent Management Process , 2011 , P : 8 , Available : W W W . workitect . Com .

³ محمد، فتيحي ، مهارات لا بد منها للصعود للقمة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، مصر، 2001 ، ص : 292 .

⁴ إياد، الدجني ، تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء ، بحث منشور بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 ، ص : 4 .

أ) طريقة التدرج البياني **Graphic Rating Scale**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء وتحدد الدرجات على أساس من (1 - 5) أو (1 - 3).

ب) طريقة الوقائع الحرجة **Critical Incident Method**: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

ت) طريقة قائمة الاختيار **Checklist Method**: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ث) طريقة التقرير المكتوب **Essay Method**: وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

ج) طريقة التدرج البياني السلوكي **(BARS) Behaviorally Anchored Rating Scales**: الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

ح) طريقة الإدارة بالأهداف **Management By Objectives**: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

خامسا: التدريب والتطوير (Training and Development)

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعتبر نظاما متكاملًا يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أجل أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. تركز برامج تدريب الموهوبين على تعزيز الكفاءات والمهارات والقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة. يهتم الموهوب بتطوير نفسه داخل المؤسسة من خلال تحسين أدائه الحالي، والتطلع إلى المستقبل الذي يطمح إليه، بالإضافة إلى ما إذا كانت هناك مهارات فنية وسلوكية أو تحفيزية تتطلب التنمية¹.

سادسا: تخطيط التعاقب (Succession Planning)

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغير الأفراد إلى مواقع جديدة، يعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المدراء والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات².

والهدف من هذه العملية توفير وتحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم. يجب أن تكون لدى الإدارة دائما إجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية مع ترك بذلك فراغا آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لديها³.

سابعاً: التعويضات والمنافع (Compensation and Benefits)

¹ Paper White , Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle , 2008 , P : 5 . Available at : WWW . Page up people . Com

² Bersin , Josh , Op , Cit , P : 4 .

³ Tony و Bingham و The Now Face Of Talent Management Making Sure That People Really Are Your Most Important Asset , ASTD,2009 , P : 13 .

يرى الموهوبون بأن تدفع المؤسسة لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالية أو غير ذلك. يعتبر نظام الحوافز والمكافآت جزءاً من إستراتيجية المؤسسة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المؤسسات قد تخطأ عند إتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المؤسسة من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب ولكن هذا قد يشعر الموظفون بالاقون بعدم العدالة. وفي بعض الحالات الأخرى تحاول بعض المؤسسات للتمييز بين الموظفين عن طريق تقسيمهم إلى قطاعات تقترح نظام مكافأة مختلف لكل من القطاعات المختلفة، أو عن طريق استخدام التدرج في تقييم الأداء¹. تعتبر هذه العملية هي عنصر مكمل لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال².

يجب أن تحرص المؤسسات على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحاظ عليهم، والمزيج التعويضي هو العنصر الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها الفعليين والمحتملين لاجتذابهم ومنعهم من التسرب إلى المنافسين وهو يشمل الراتب والمكافأة والإجازات والحوافز وأسلوب المعاملة، ويجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة، فالمزيج التعويضي هو ما يتوقعه الموظف من الشركة ولمنح الموظفين الموهوبين مزيجاً تعويضياً قوياً ومؤثراً يجب أن تقدم المؤسسة لهم ما يلي³:

1. **معاملة مميزة:** نتيجة لأتسام الموظف الموهوب بالذكاء والنباهة فإنه يريد أن يحتفي بهي وتمتد إنجازاته، فبينما يمنع بعض المديرين عن تفريط موظفيهم العاديين حتى لا يمتلكهم الغرور، فإن هذه المعاملة لا يجب أن تمتد إلى الموظفين الموهوبين فما أكثر حالات تسرب الموظفين الأكفاء إلى المنافسين نتيجة عدم تمييزهم عن الآخرين.

2. **عمل مثير:** يحجم الموظف الموهوب عن القيام بأعمال عادية ويعشق الأعمال الاستثنائية التي تتحدى ذكائه، فلا يكلف الموظف الموهوب بأعمال روتينية يضيع فيه وقته وجهده، بل يجب أن يكلف بها الموظف العادي، ويجب أن يقتصر عمل الموظف الموهوب على المجالات الهامة التي تحتاج إلى ابتكار واتخاذ قرارات سريعة.

¹ Andres, Hatum , **Next Generation Talent Management** , Palgrave Macmillan , 2010 , P : 103 .

² Bersin , Josh , op , cit , P : 3 .

³ نسيم، الصمادي، مرجع سابق، ص: 3.

3. فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات: إذا كانت هناك وظيفة يتجنبها الموظف الموهوب، فهي تلك التي لا يتعلم منها شيئاً، فهو يريد الارتقاء بمهاراته وصقل مواهبه، وقد تبين أن معظم الموظفين الموهوبين يقضون أوقات طويلة في العمل لأنهم يجدون متعتهم في العمل وتطوير مهاراتهم.
4. المرونة والاستقلالية: يمنح الموظفون الموهوبون لمؤسساتهم أكثر مما يستطيع أي موظف عادي، وفي المقابل يتوقعون من مؤسساتهم أن تمنحهم أكثر من العاديين، فإذا لم يمنح الموظف الموهوب استقلالية وحرية أكبر فتعتبر مخاطرة بأن يتحول إلى موظف عادي، فبعض المؤسسات الجاذبة للمواهب تطلب من موظفيها الالتزام بالعمل لعدد معين من الساعات يومياً بغض النظر عن توقيتاتها مثل (10 ساعات) وبعضها الأكثر مرونة يكفي بأن يحدد عدد ساعات عمل أسبوعية (60 ساعة مثلاً) بل (240 ساعة شهرية) دون أن تثقل عليهم بالزامهم بتوقيتات محددة للدوام.
5. أفضل من المنافسين: يجب أن يتضمن الميزج التعويضي تسهيلات أفضل مما يقدمه المنافسون، يجب على المؤسسة أن تدرس ما يقدمه منافسوها إلى موظفيهم الموهوبين، وتقدم أفضل منه، تنتقل أخبار هذا الميزج بين الموظفين الموهوبين وتتسلسل إلى الموظفين الموهوبين لدى المنافسين، لذلك يجب أن يصمم الميزج التعويضي بنظرة تسويقية.
6. نظام عادل للثواب والعقاب: يجب تقييم الموظفين الموهوبين على أساس إنجازاتهم الحالية والمستقبلية. ففي كثير من الأحيان تكون القيمة المستقبلية للموظفين الموهوبين أكبر كثيراً من القيمة الحالية لهم. بحيث يصنف الموظفين إلى عاديين ومتميزين وغير مقبولين من ناحية الأداء والعطاء مع مراعاة مكافأة الأداء المتميز لا العادي، ومعاقبة الأداء المتدني جداً.

ثامناً: تحليل فجوة المهارات الحرجة (Critical Skills Gap Analysis)

عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة مهمة، تشرف على كثير من الوظائف في المصانع والمنظمات، وهي أساس أي مشروع. ويقصد بالمهارات الحرجة هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصص غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين¹.

¹Deloitte , It s 2008 , Do You Know Where Your Talent is , Deloitte research Study , 2008 , P : 10 .

الأعمال الهامة تواجه أعداد كبيرة من السكان الذين تقاعدوا، كيف تحدد الإدارة الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل للمء هذه الثغرات؟ يسمى هذا بإدارة المواهب الحرجة¹.

تاسعا: الإحتفاظ (Retention)

ما من شك أن الإحتفاظ بالموظف الموهوب هو أمر تواجهه العديد من العقبات، أهم هذه العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المؤسسة في إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يطمحون للعمل فيها².

تدرك المؤسسة ضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، وترى الكثير منها أن إستراتيجية الإحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملا منها حزمة التعويضات والمنافع ، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، إستراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح إستراتيجيات العمل وغير ذلك. كل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، مثلا حزمة التعويضات والمنافع يمكن أن تشمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشتمل على التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي. وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق³.

¹ Bersin , Josh , op , Cit , P : 4 .

² بارب ، وينجلد ، كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في 50 دقيقة ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص:11.

³Diane, Arthur, **The employee Recruitment And Retention Handbook** , Library Of Congress Cataloging in Publication , Untied , States Of America , 2001 , P: 251 .

خلاصة الفصل الثاني

تنشأ إدارة المواهب بصفاتها مختلفة عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية HRM وذلك من خلال إدخال معرفة جديدة أكثر من كونها إعادة تعبئة للتقنيات والأفكار القديمة وصياغتها بعناوين جديدة فقط ولذلك فإن إدارة المواهب لا يجب أن تعتبر على أنها معرفة قديمة بصياغة جديدة.

يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطوير والإبداع الاجتماعي، وتبعاً لذلك أن الأعمال أو الوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة وذات جدل كبير حول كيفية تطويرها ومكافأتها بشكل مناسب.

كما تتعلق إدارة المواهب بقدرة المؤسسات على تطوير فضاء للأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المؤسسة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد. وأن تحقيق هذه الأهداف أصبح ممكناً من خلال استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات القياس وتعد القدرات على التكيف التبادلية هي من الأساسيات والأمور الأكثر جوهرية في الإعداد لإدارة المواهب لتمكينها من أن تلائم كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال .

تمهيد

تعيش الإدارة اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال، لذا تجد الإدارة نفسها من وقت إلى آخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ و الأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشاركة الأكثر انفتاحا ومرونة، فقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها (كروساء ومرؤوسين)، إن تحقيق المؤسسة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة. ويحاول الفصل الحالي شرح أسس التميز التنظيمي بهدف التأكيد على ضرورة التزام العاملين والقيادات في المؤسسات بهذه الأسس، إذ أرادوا تحقيق النجاح والتميز، ويتكون الفصل من ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول : أساسيات حول التميز التنظيمي

المبحث الثاني : مداخل ، خصائص وأبعاد التميز التنظيمي

المبحث الثالث : إدارة التميز في المنظمات

المبحث الأول : أساسيات حول التميز التنظيمي

تعمل مؤسسات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والحفاظ على بقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير، تحسين، تعديل إستراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متعددة. وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرصة الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر لمؤسسة الأعمال. وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المؤسسة ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز.

المطلب الأول : مفهوم التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفريق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة.¹

التعريف 1: عرفه بينار وجيرارد بأنه استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويعرفها الباحثان إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة قياس التميز التنظيمي المعدة لهذه الدراسة.²

¹ عادل، زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2003، ص:8.

² Pinar , M , Girard , T , « Investigating Timpact Of Organizational Excellence And Leadership On Business Performance: An Exploratore Study Of Turkish firms, The Sam Advanced Management Jornal,2008,P:31.

التعريف 2 : وعرف (Gilgeous & Gilgeous) المؤسسات المتميزة بأنها التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، نقاط الضعف، القوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.¹

التعريف 3: أما (Megregor) فقد عرف التميز التنظيمي بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها.²

التعريف 4: كما يعرف كلا من (كاتزن وجون) التميز التنظيمي بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الأفكار إلى معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه، كما عرفه أيضا بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.³

التعريف 5: يشير مفهوم التميز لدى الفرد (كما يشرح علي السلمي) إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو حياته.⁴

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نستنتج أن التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل إستراتيجي وفعال في تحقيق غاياتها من خلال التفوق في الأداء وتجاوز العقبات ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات .

¹Gilgeous Vic , Gilgeous , Maria , **A Framework For manufacturing excellence** , Integrated Manufacturing systems , 1999 , P : 34.

² Megregor , B , **Public Service Status Review The Excellence Administration** , 1994 , P : 297 .

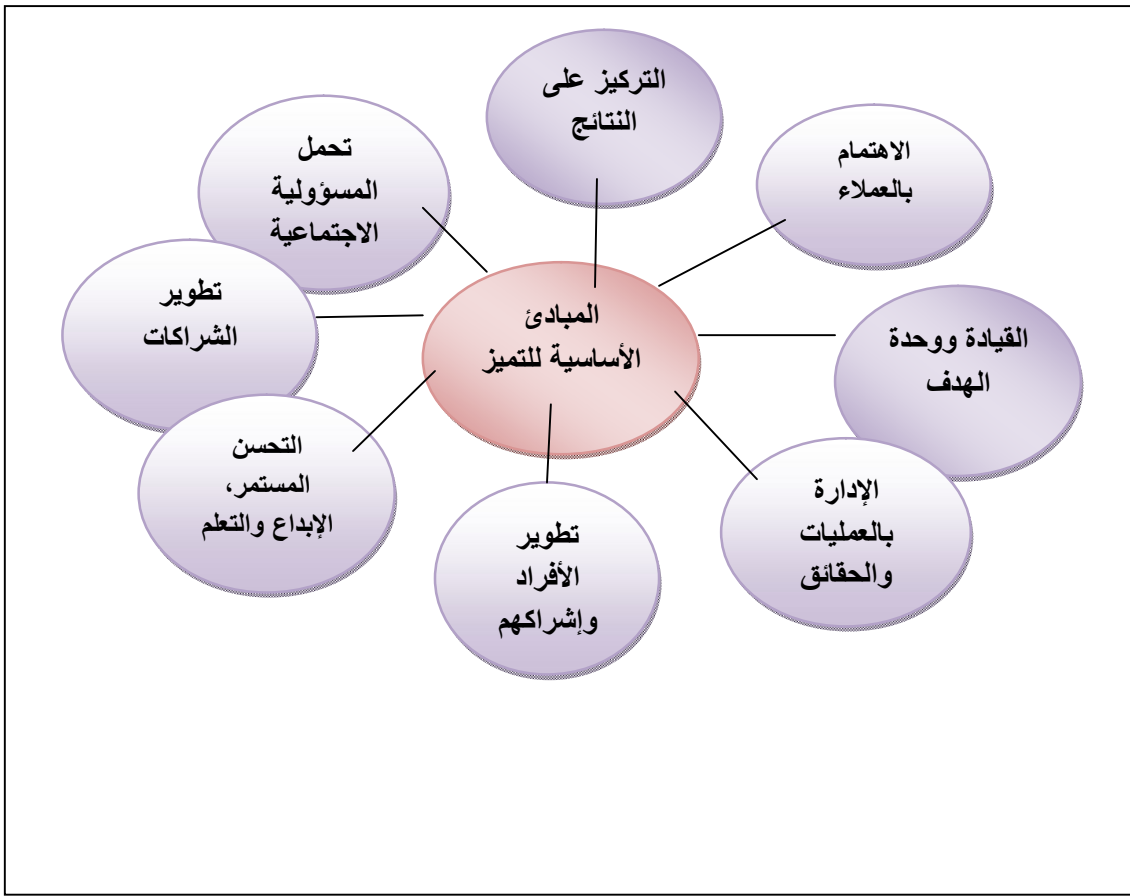
³ موسى أحمد ،السعودي ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 263.

⁴ مدحت ،أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 ، ص: 67 .

المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

وحتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة من تبنيها للنماذج التميز، لا بد أن يعي فريق عمل الإدارة مفاهيم وأساسيات هذه النماذج، وفيما عدا ذلك يكون من الصعب إن لم يكن مستحيلا تبني هذا النماذج والنجاح في تطبيقها. وبشكل عام فإن هذه المفاهيم تقوم على مجموعة من المبادئ موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): ملخص للمبادئ الأساسية للتميز



المصدر: إياد عبدا لله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص: 96، 97.

يتضح من الشكل أعلاه ما يلي:¹

أولاً: التركيز على النتائج

التميز يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، مما في ذلك العاملون في المؤسسة العملاء ، الموردون ، والمجتمع بشكل عام.

ثانياً: الاهتمام بالعملاء

التميز يعني تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

ثالثاً: القيادة ووحدة الهدف

التميز يعني قيادة طموحة ذو رؤية ثابتة، تضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة من ناحية، وتناسق انسجام أهدافها على كافة المستويات من ناحية أخرى.

رابعاً: الإدارة بالعمليات والحقائق

التميز يعني إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة (حقائق) ونظم مترابطة ومتكاملة.

خامساً: تطوير العاملين وإشراكهم

التميز يعني مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم.

سادساً: التحسين المستمر ، الإبداع والتعلم

التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة لتحسين.

سابعاً: تطوير الشراكات

التميز يعني التطوير والمحافظة على شراكات ذو قيمة مضافة.

¹ إبداع، عبداً لله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز ، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص:96، 97 .

ثامنا: تحمل المسؤولية الاجتماعية

التميز يعني قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد التزامها بالقوانين والأنظمة فقط، إذ عليه أن تساهم في تحمل المسؤولية والاستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية (المعنيين في المجتمعات التي تعمل فيها)، وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التي تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلي وتفعيل دورها لتساهم بشكل أكبر وبما يتجاوز نطاق المهام والمسؤوليات الرئيسية والمباشرة بها. و الجدير بالذكر أن تحقيق التميز يتطلب التزام تام من قبل القيادة والقبول بالمفاهيم التي يقوم عليها هذا النموذج كمبادئ أساسية تحكم السلوك التنظيمي للمؤسسة، مما يتضمنه ذلك من نشاطات ومبادرات. وبالنتيجة فإن ترجمة ذلك إلى ممارسات على أرض الواقع سيؤدي بالنهاية إلى تحقيق التميز الدائم والمستمر.

المطلب الثالث : أهمية التميز التنظيمي

ويبين (زايد) أن المؤسسات التي تحقق التميز التنظيمي هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وإن أهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية ، والثقافة التنظيمية ، والهيكلة التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، و كما يمكن تحديد دواعي أخذ المؤسسات بمبررات التميز نظرا لأهميته من خلال الحاجة إلى: ¹

أولاً: المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

ثانياً: المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

ثالثاً: المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المؤسسات المنافسة.

¹ عادل،، زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، 2003، ص: 15 .

رابعاً: المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصنع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال تبني فكر إداري متطور وتهتم بتحديد اتجاهات التطور، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغه ضمن إستراتيجية التميز، هذه الأخيرة يمكن أن تخدم أربع طبقات أساسية من منظور المتعاملين مع المؤسسة كما يلي: ¹

أولاً: طبقة الخدمة الأساسية: تلبى الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.

ثانياً: طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.

ثالثاً: طبقة الخدمة الموسعة: فيها إرضاء وتوسيع لتطلعات المتعاملين.

رابعاً: طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة في غاية الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

¹ سيد، الهواري، المدير الفعال للقرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط5، 200، ص: 260.

المبحث الثاني: مداخل ، خصائص وأبعاد التميز التنظيمي

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال Hiber على أن بقاء المؤسسات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على مواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، هذا كما تتوجه المؤسسات نحو تحويل الأداء المتميز إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسات إلى مكافأة من يندفع نحو التغيير و التكيف، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز.

المطلب الأول: مداخل التميز التنظيمي

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، تجسد مفهوم التميز من خلال مساهماته الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها، ونركز على أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

وهي من المنافع الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.¹

¹ عبد الفتاح، المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 33 .

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها، ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين التطوير المستمر.¹

ثالثا: إعادة الهندسة

وهي طريقة جديدة للتفكير وتغير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.²

رابعا: القياس المقارن بالأفضل

وهو عملية بحث مستمر لقياس و مقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى. كما يمكن أن يكون القياس داخليا إذ تقارن المؤسسة أداؤها في السنة الحالية مع أداؤها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.³

أما من وجهة نظر (يحي إبراهيم) فإنه يرى أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:⁴

أولاً: مدخل تعديل لقيم

وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

ثانيا: مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة

وهو موضع التقدير العام في أي مؤسسة، حيث يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسات.

¹ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ، دار الفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2001، ص:82، 81.

² سعيد يس عامر ، الإدارة وأفاق المستقبل ، مركز وايد للاستشارات ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص : 305 .

³ أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، الهندرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، ص : 77 .

⁴ يحي، إبراهيم ، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2001 ، ص : 33 .

المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي

تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، التي يمكن توضيحها في:¹

أولاً: قبول الأعمال الصعبة

إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

ثانياً: توفر القيادة الكفؤة

إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

ثالثاً: تحمل المصاعب

فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

رابعاً: الخبرات البعيدة عن العمل

إن المؤسسات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

خامساً: برامج التدريب

إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

¹Grote , Dick , " The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers " , United States Of America , 2002 , P : 17 .

سادسا : الدقة

ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي مجموعة من الأبعاد وفيما يلي عرضا لأهم تلك الأبعاد:

أولا: القيادة

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.¹

ثانيا: الموارد البشرية

¹Borghini , E . c . " A Framework For the Study Of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " , The Journal Of Creative Behavior , 2005 , P : 226 .

تواجه المؤسسات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز التنظيمي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كافيا بأن يبذلوا قصارى جهودهم في لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمؤسسة.¹

ثالثا: العمليات

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأغراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين.²

رابعا: المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذه المفهوم ننطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم

¹ Cristina , Mele , Colurcio , Maria , « The evolving path of TQM :towards busies excellence and stakeholder value », Journal of Quality and Reliability Management , 2006 , P : 464 .

² محمد النعمي، عبد العالي، صويص، راتب جليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4 ، 2008 ، ص : 43 .

الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وفي الحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول¹.

كما تناول (Nonaka&Takeuchi) المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة . وقد ميز (Daft) بينهما وأعطى كلا منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمؤسسية والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين. أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة².

أما (Herschel) فقد وصف المعرفة بأنها الظاهرة التي يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها، لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله³.

خامسا: المالية

يمثل الجانب المالي تاريخ محور اهتمام المؤسسات، حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطبعا إيجابيا على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاما للقياس وترجمة بالغة الأعمال وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهها مغايرا حيث أن الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابق لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء

¹ Stronmgulst , N , & Samoff , J , « Knowledge Management System: On the Promise Actual Forms of Information Technology ». Juornal of C Omparative Education , 2000 , P : 324 .

² Daft , Rechard L , **Organization Theory and Design** ,South Western College Publishing Ohio , 200 , P : 259 .

³ Herschel , R . T . , « Chief knowledge Officer :Critical Success factor for knowledge Management :Information Strategy » , the International of Human Resource Management , 2000 , P : 41 , 42 .

المؤسسة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم ذلك من خلال تقييم الأداء للمؤسسات وخاصة الكبيرة منها.¹

من هنا جاءت نظم التكاليف ومخرجات المحاسبة الإدارية لتخدم أعراض عديدة من أهمها:²

1. المساهمة في تطوير قدرة المؤسسة على وضع خطط بعيدة الأمد وإستراتيجيات فعالة.
2. مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على نشاطاتها.
3. تخطيط ورقابة التكاليف المرتبطة بأوجه الأنشطة المختلفة.
4. قياس الأداء والحكم الموضوعي بمؤشرات مقبولة، وكذلك فما يخص الأفراد العاملين بالمؤسسة.
5. تلبية متطلبات إعداد تقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلي حاجات ورغبات مختلف الجهات الخارجية بالمؤسسة.

¹ دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مركز الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008 .

² أسماء، سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2010، ص: 38.

المبحث الثالث : إدارة التميز في المنظمات

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها في عالم اليوم هو كيفية النجاح في بيئة تتسارع فيها التحولات والمتغيرات، حيث تزداد حدة المنافسة يوما بعد يوم، حيث أصبحت إدارة التميز في المنظمات مطلبا أكثر إلحاحا، فنحن لا نحتاج لإدارة التميز في مؤسساتنا أو منظماتنا فقط، ولكننا نحتاج إليها أيضا في بيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا وكافة مناحي حياتنا، أخذين بالاعتبار أن تبني مفاهيم إدارة التميز والالتزام بمبادئها هو رحلة وليست محطة وصول، فتطبيقات إدارة التميز ليست لها حدود ومستمرة بلا توقف من أجل تحسين لا ينتهي لمفاهيم الإدارة و إنتاجية، الأمر الذي يقتضي ضرورة الإسراع في تطبيق مفاهيمها ومواصلة الالتزام بهذه المفاهيم، وذلك عن قناعة بمعايير إدارة التميز ومفاتيحها وأهميتها من ناحية، وإنما استثمار طويل الأجل وليست عصا سحرية أو حلا سريعا من ناحية أخرى، فالدافع يجب أن يكون ذاتيا، وإن أول وأهم مسألة في هذا الموضوع تتمثل في بناء الأفراد وليس استخدامهم، وذلك من خلال تهيئة الأرضية وإرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة لها.

المطلب الأول: مفاتيح إدارة التميز في المنظمات

وتتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة من التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محايية لفرص التميز والتفوق، وتعبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح

هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميز " ليست أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكن عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات.¹

وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي:²

أولاً: تنمية وحفز الابتكار.

ثانياً: تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

ثالثاً: الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السلمية.

رابعاً: الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

خامساً: تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

سادساً: تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.

سابعاً: تنمية آليات التفكير المنظومي و التزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

ثامناً: التوجه بالنتائج.

تاسعاً: التركيز على العملاء.

عاشراً: الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

الحادي عشر: إدماج المنظمة في المناخ المحيط والتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم

القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء، وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح

الأسواق، ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمؤسسة إلا بالبحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر

المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديدة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التميز التنظيمي

¹ سماح، صولح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2013، ص:ص: 24، 25.

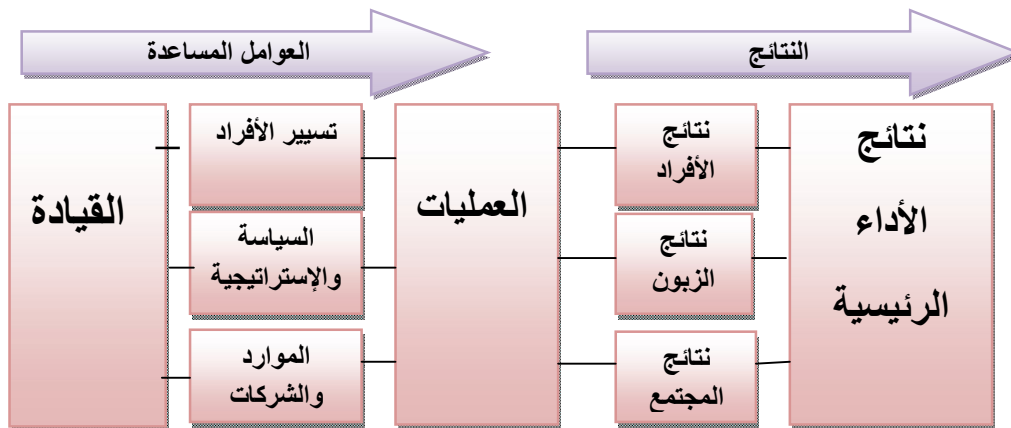
² مدحت، أبو النصر، مرجع سابق، ص: 78، 79.

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة. وتتركز فيما يلي لأشهر هذه النماذج.

أولاً: النموذج الأوروبي لتمييز

النموذج الأوروبي لتمييز من أكثر النماذج استخدام في التقييم الذاتي والإستراتيجي للمؤسسات في أوروبا، والذي ينبعث من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تشرف على منح الجائزة الأوروبية للجودة، ويقوم هذا النموذج على المفاهيم الأساسية الثمانية التالية (النتائج، التركيز على العملاء، القيادة وثبات الهدف، التسيير بالعمليات، الحقائق، تطوير الأفراد والمشاركة، التعلم المستمر، الإبداع والمشاركة، تطوير الشراكة والمسؤولية العامة وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): النموذج الأوروبي للتمييز





Source : Su Mi Dahlgard Park & Jens . **Dahlgard** , In Search of Excellence Past, Present and future, available at: <http://www.iei.liu.se/q/filarki/v/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ.pdf>. 2023.

إن النموذج الأوروبي لتمييز بحد ذاته هو علامة تجارية مسجلة تم تعديله سنة 1999 وتحديثه بشكل طفيف عام 2003، وذلك لمراعاة بيئة التفكير الحالي والممارسات الحالية وبيئة العمل، ويمكن وصف ذلك حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم الثغرات وتحفيز الحلول.¹

ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملين بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.²

ثانياً: نموذج إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)

يعد نموذج إدارة الجودة الشاملة النموذج الأول للمؤسسة المتميزة لسببين هما : أنه الشكل، وكذلك أنه النموذج الذي تعتمد الكثير من الجهات التي تمنح الجوائز العالمية، والمؤسسة المتميزة من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة هي مؤسسة تعتمد على المنهجية وتوسع بشكل مستمر إلى تحسين منتجاتها وجودة عملياتها، إذ تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان نظرية Z من قبل

¹ حاتم علي العابد ، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

² علي، السلمي ، ملتقى نماذج التميز الإداري ، WWW.Hrm-group.net/vb/archive/index.php?t

أحد الأمريكيين من أصل ياباني هو W. Ouchi . عرف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح المؤسسات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات، اعتبر هذا النموذج أحد الأساليب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية منذ الستينات والسبعينات من القرن العشرين مما ساعد اليابان في بناء إمبراطورية اقتصادية، ولقد كان التنظيم الأساسي لهذه المؤسسات هو اعتماد " حلقات السيطرة النوعية " أو " حلقات الجودة " ¹.

والجودة هي إجمالي خواص المنتج، العملية، التنظيم، الفرد، النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية. ²

وهي جزء من التكلفة ونتيجة الاهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج. ³ كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيدا منها (مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات والأداء، المتانة والأمان، عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحيازة، السعر، الأجل " الحضور في الوقت المحدد ") ⁴. أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر. ⁵

وبالتالي إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل. ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال

Ichiro Ishikawa , P. Crosby , Joseph M . Juran , W.E.Deming . إن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة هو الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن جميع الحالات التي قدمت فيها جوائز التميز كانت مترافقة مع أهداف الجودة الشاملة المتمثلة في تلبية احتياجات الزبون،

¹ أحمد، إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة ب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 49 .

² جوزيف، كليلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص: 70 .

³ Abdellah Seddiki , **Management de la qualite de l'inspection a l'exprit KAIZEN** , OPU , Alger , 2004 , p : 24

⁴ Patrick Lyonnet , **Les outiis de la qualite totale** , technique et documentation – Lavoisier , Paris ,1991 , p : 5 .

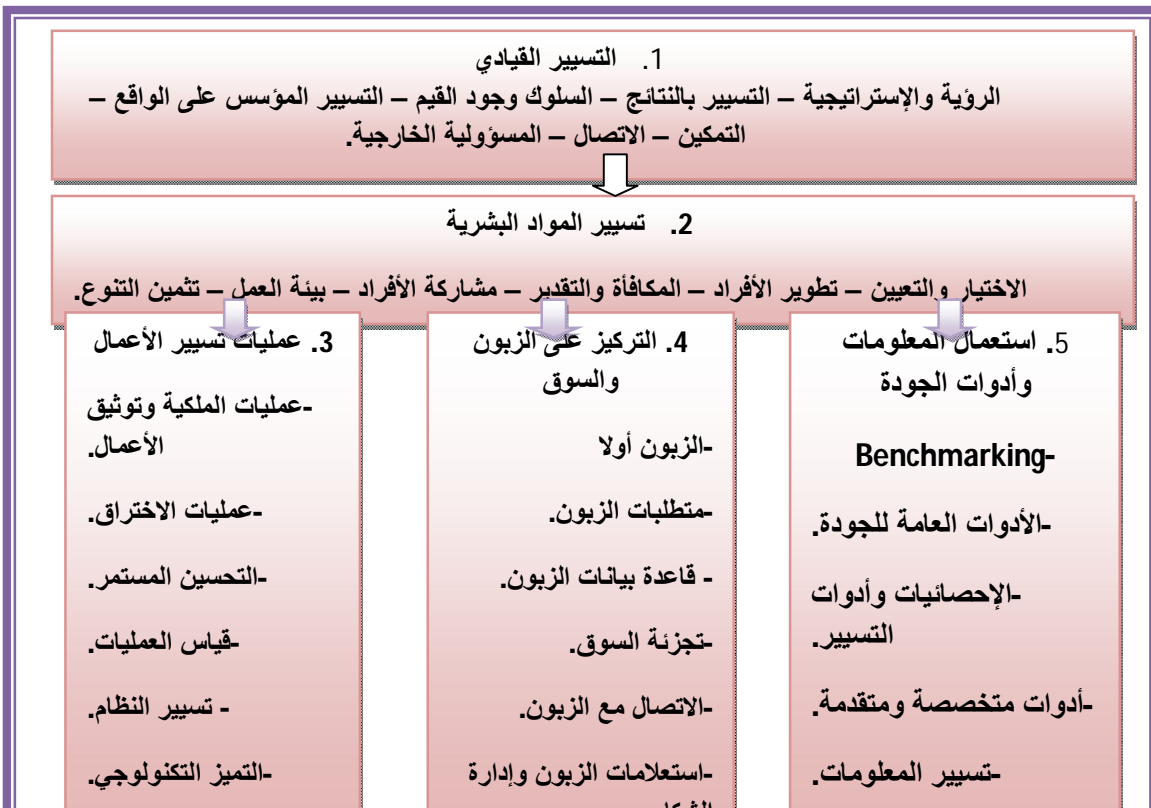
⁵ سماح صولح ، تومي ميلود ، دور معايير الجودة والتقييس في حماية المستهلك في الجزائر ، الخلة العلمية لمركز صالح عبدالله كامل للإقتصاد الإسلامي ، العدد 38 ، جامعة الأزهر ، ماي - أغسطس 2009 .

المطابقة بين رغبات الزبون والسلع المقدمة، المحافظة على الموقع التنافسي، التحسين والتطوير المستمر في كل عمليات وعناصر المؤسسة.¹

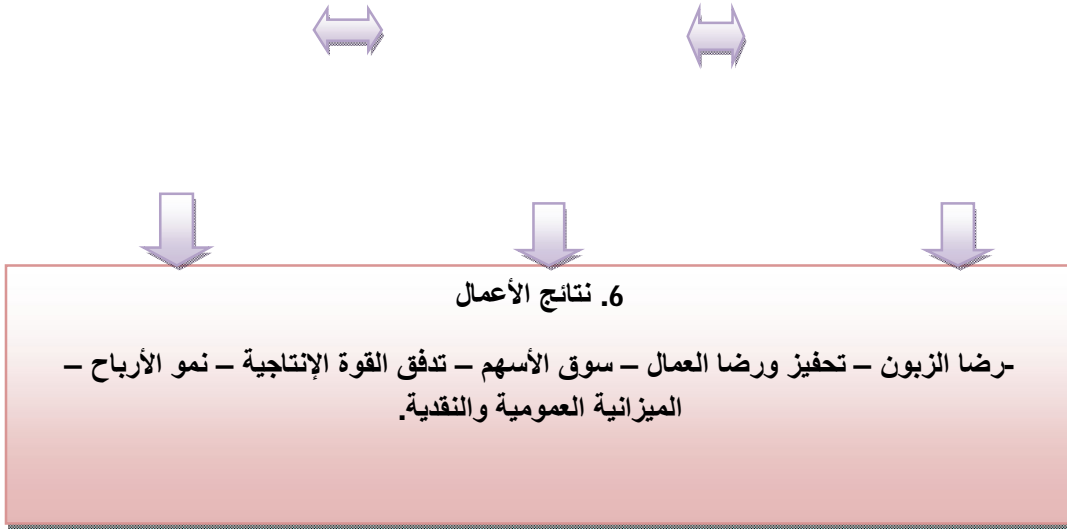
ثالثا: نموذج XEROX لتمييز الأعمال

ظهرت مؤسسة XEROX في سنة 1960 وقد طورت منتج (آلة تصوير الوثائق) واحتلت بذلك المرتبة الأولى 423 في السوق العالمية سنة 1962، ولكنها عملت جاهدة حتى وصلت إلى المرتبة 70 في سنة 1970. لكن بعد ذلك غرقت المؤسسة في مغامرات خارج أنشطتها الأساسية وانتهت براءات الاختراع لديها وفقدت مراقبتها للمنافسين وكانت على وشك الإفلاس خصوصا أمام المنافسين اليابانيين الذين يقدمون سلع جديدة بأسعار أقل من XEROX ولكن مسيرو المؤسسة لم يستسلموا وغيروا طريقة تسيير أعمالهم وأصبحت XEROX ناجحة جدا خلال 15 سنة الموالية. خلال هاته السنوات تعلمت XEROX من رواد الجودة أمثال P.Crosby .W.E.Deming وأيضا Malcolm Baldrige الكثير في مجال الأعمال². وبات من المسلم على قيادة هذه المؤسسة تطبيق برامج الجودة كفكرة جيدة للخصائص الرئيسية لنموذج التميز في الأعمال وقد حددت هذه المؤسسة معايير التميز في: التسيير القيادي، تسيير الموارد البشرية، تسيير عمليات الأعمال، العملاء والتركيز على السوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال، ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج بالتفصيل في الشكل التالي: الشكل رقم (3-3): هيكله ومعايير نموذج

XEROX للتمييز 1990



¹ سماح، صولخ
le at :



Source: Su Mi Dahlgard Park & Jens J .Dahlgard ,op-cit,p :29.

ويتضح من الشكل أعلاه أن قيادة هذه المؤسسة تقوم بتطبيق برامج الجودة كفكرة جيدة للخصائص الرئيسية لنموذج التميز في الأعمال وقد حددت هذه المؤسسة معايير التميز في: التسيير القيادي، تسيير الموارد البشرية، تسيير عمليات الأعمال، العملاء والتركيز على السوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.

رابعاً: (4P) لبناء التميز التنظيمي

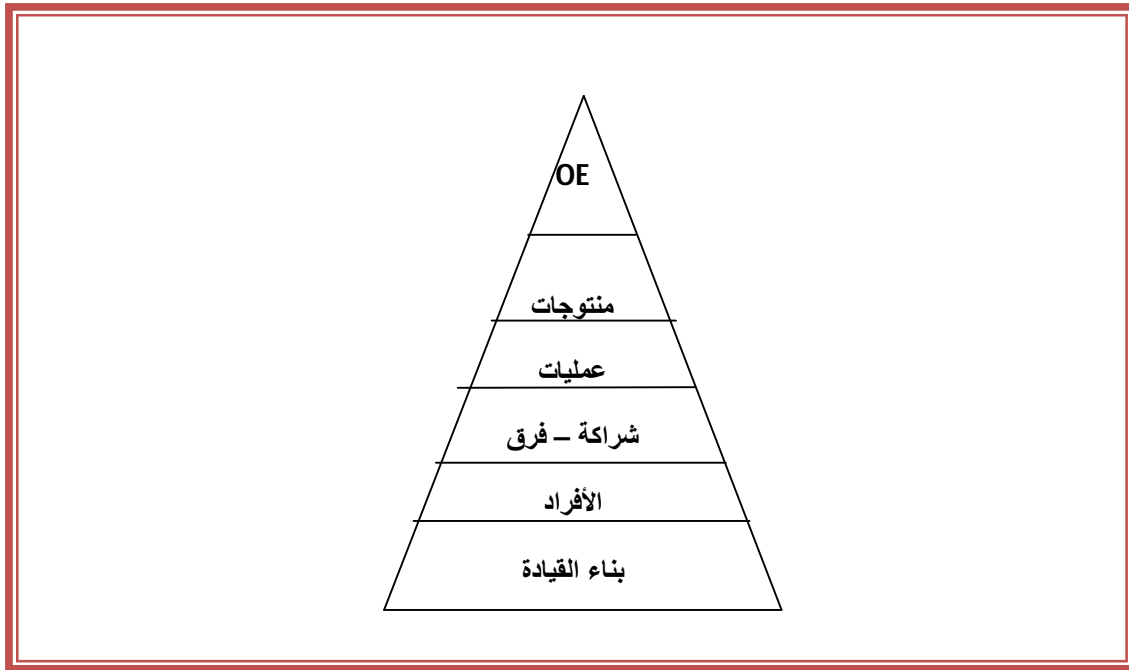
كان الدافع وراء إنشاء نموذج (4P) هو توفير نهج متكامل من مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة، الموضوعية والذاتية، الشخصية والجماعية والتنظيمية، ومع الوعي المتزايد بدور الموارد في السياق التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن الأولوية لأي إستراتيجية جودة أو تميز يجب أن تكون بناء على جودة الأفراد باعتبارهم الركيزة الأساسية وحافز تركيز المؤسسة والعمليات والمنتجات، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة (4P) وتوضع على أساس فهم العلاقات المتبادلة والتفاعلات بين هذه المستويات الفرد والفريق والتنظيم، وتمثل (4P) (في: الأفراد People، الشراكة والفرق، العمليات Products، وأساس هذا النموذج يتمثل في بناء القيادة التي تدعم العوامل السابقة و معا يشكلون خمس عوامل لتحقيق النتيجة التي تسمى التميز التنظيمي.¹

وعليه يشير هذا النموذج إلى أن تحقيق التميز التنظيمي يبدأ ببناء القيادة وتجنيد الزعماء بالقيم الصحيحة والكفاءات الجيدة وتطوير القادة م خلال التدريب والتعلم، ومن ثم العمل على تجنيد الأفراد وتطوير كفاءاتهم

¹ مرجع سبق ذكره

وتلقينهم فلسفة المؤسسة وقيمها اللازمة لأداء وظائفهم ، كما يعتمد بناء التميز على تأسيس الفرق وتطويرها بحيث يكون لكل فريق القيم الصحيحة والكفاءات المطلوبة في أنشطتهم اليومية ، والشراكة مع أفراد وجماعات أخرى خارج الفريق بما في ذلك العملاء والموردين وأصحاب المصلحة في المجتمع بالإضافة إلى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات وتقليل التكاليف والنفايات والسرعة في التقديم، وتحسين جودة المنتجات من خلال التركيز المستمر على احتياجات العملاء وإمكانات السوق وممارسة المبادئ مع السعي للابتكار وتطوير المنتجات¹. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-4): نموذج 4P لبناء التميز التنظيمي



Source: Su Mi Dahlgard Park & Jens J . Dahlgard , op . cit .P,23.

خامسا: نموذج مالكولم بالدريج للتميز

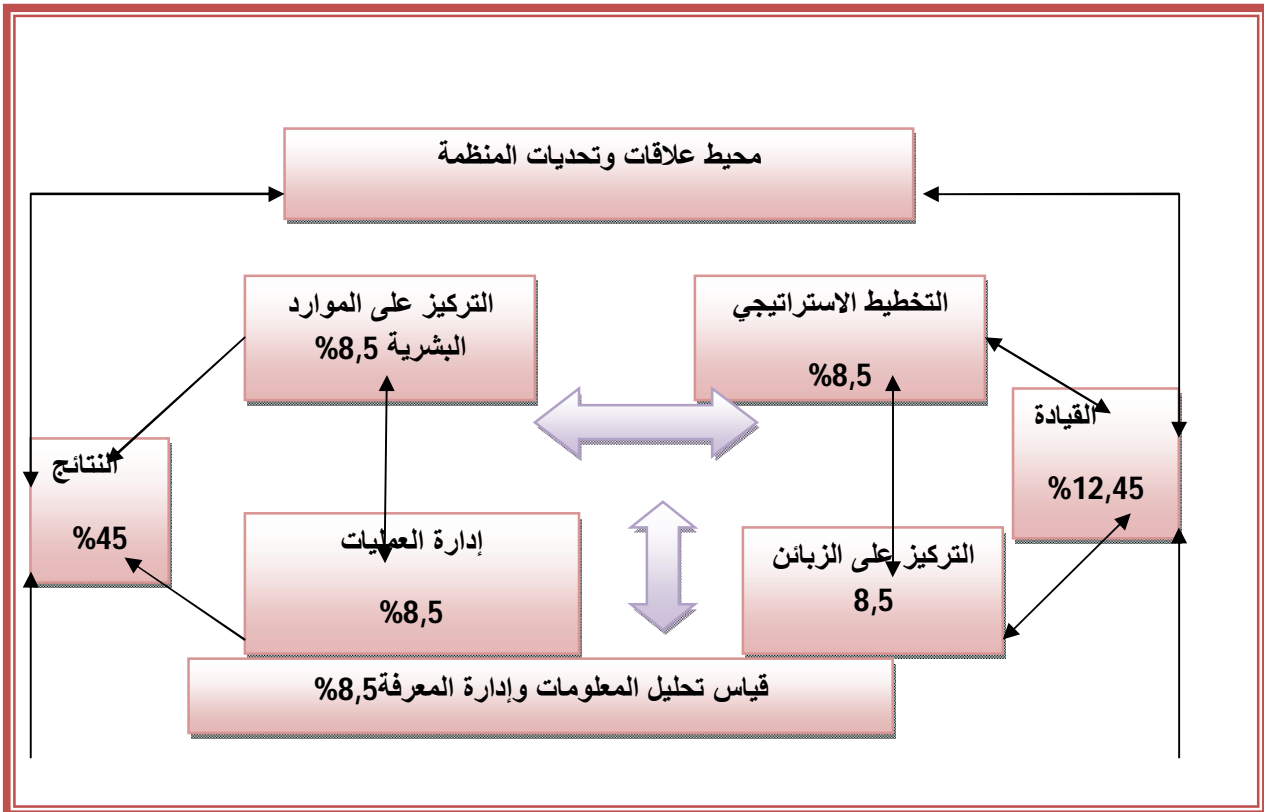
¹ سالم، صولح ، مرجع سابق ، ص ،ص: 31 ، 32 .

تأسست سنة 1987 منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز باختصار MBNQ في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة.¹

وقدت هذه المؤسسة ما يعرف اليوم بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) التي صدرت بقانون فدرالي رقم (107 - 100) والموقع من طرف الرئيس الأمريكي ونالديغان. ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف ب" المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا " NIST التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص²، وجائزة مالكوم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا وبها ثلاث أنواع من المنظمات هي منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، المنظمات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يؤخذ بعين الاعتبار المؤسسات الغير هادفة للربح والمؤسسات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006 وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء من سنة 2007)³.

إذ يقدم النموذج الأمريكي لتمييز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيار فرعي يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها كما يظهره الشكل التالي :

الشكل رقم (3-5) معايير النموذج الأمريكي للتميز



Source :BaldrigeCriteria, www.3d2know.cosn.org/publications/page 3.html, consultee le 09/08/2009.

ويتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير وبالنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوروبي، حيث تقدم المؤسسات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المؤسسة التي بدورها تكون لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المؤسسة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التميز التنظيمي

قدم (روبرت كيللي) **Robert E Kelley** في كتابه " كيف تصبح نجما لامعا في العمل؟ المنشور عام 1998 – عدة إستراتيجيات للتميز هي كالتالي:¹

أولاً: الإستراتيجية الأولى : المبادأة والمبادرة .

ثانياً: الإستراتيجية الثانية : شبكات العلاقات .

ثالثاً: الإستراتيجية الثالثة : إدارة الذات .

رابعاً: الإستراتيجية الرابعة : رؤية الصورة الكاملة .

خامساً: الإستراتيجية الخامسة : العمل والإخلاص .

سادساً: الإستراتيجية السادسة : مهارات الفريق .

سابعاً: الإستراتيجية السابعة : روح الفريق .

¹ مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، مصر، 2012، ص:104 .

ثامنا: الإستراتيجية الثامنة : مهارات العرض والتقديم .

خلاصة الفصل الثالث

إن تحقيق التميز يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتقدم والرفي لأي مؤسسة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، و الفاقد من الجهد والوقت والموارد.

ضرورة البدء بتشجيع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تركز على مفاهيم التميز التنظيمي وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق واحد مع تنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق التميز التنظيمي.

إذا أراد العاملين ومؤسساتهم تحقيق التميز فإن عليهم القيام بواجباتهم بالشكل المطلوب والمتوقع. وحتى يستطيع هؤلاء العاملين أن يضطلعوا بالعبء الملقى على عاتقهم فيجب أن يكونوا عارفين بواجباتهم، وقادرين على أدائها مراعين في ذلك أهداف وخطط ومعايير ولوائح المؤسسة التي يعملون بها وقوانين الدولة، وأن لا يقوموا بالأعمال المحظورة التي تحددها المؤسسة والقوانين المعنية.

فالتميز لا يتحقق بمجرد التمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المؤسسة كما يلعب تحفيز العاملين دورا مهما في استشعار الإدارة لتحقيق ما تطمح إليه على أرض الواقع .

تمهيد

تعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعا، وحاضرا، ومستقبلا. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء، والاختبار في المؤسسات عامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث أن نجاح المؤسسات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفا أنطوى الفصل على ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول المبحث الأول منها تقديم المؤسسة محل الدراسة، ومراحل العملية الإنتاجية بها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لمراحل الدراسة التطبيقية، لتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لإجابات عينة الدراسة وتحليل الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة "FAN"

لقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية لإنتاج العجائن كنموذج أمثل لهذه الدراسة لأسباب كثيرة منها سهولة التعامل مع متطلبات البحث وقبول إجراء التبرص لأن المؤسسة ملك للدولة، أما القطاع الخاص فإننا وجدنا صعوبة كبيرة في مجرد الاتصال بالإدارة وتم رفض الطلب، وفي اعتقادنا يأتي هذا الرفض من خلفية الخوف على الاطلاع على أسرار المؤسسة كونها تعاني من منافسة شديدة مع منافسيها، أما السبب الثاني لاختيار المؤسسة العمومية "فن" كونها مؤسسة مؤهلة لإجراء الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "FAN" محل الدراسة

نشأت المؤسسة الوطنية لإنتاج العجائن المعروفة اختصاراً باسم FANDAS (Federacion Andaluzas De Amigos Saharui) (جمعية الصداقة الفدرالية الأندلسية مع الشعب الصحراوي)، والواقعة بمركز وسط ولاية السمارة والتي تعتبر إحدى كبريات ولايات الجمهورية العربية الصحراوية الديمقراطية بموجب مرسوم تنفيذي (1995)، تحت وصاية الوزير الأول وتمويل من طرف البرلمان الجهوي لمقاطعة الأندلس الإسبانية و تنفيذاً لجمعية الصداقة الأندلسية مع الشعب الصحراوي، وقدر حجم إنتاجها ب: 750 كيلو غرام يوميا، ودخلت مؤسسة "FAN" بولاية السمارة ميدان العمل والإنتاج سنة 1997، وشملت قطاعات متعددة أبرزها صناعة العجائن الغذائية، وانبثقت منها مؤسسات تابعة موزعة عبر أربع ولايات (لعيون، أوسرد، الداخلة، بوجدور)، والتي اخترنا منها مؤسسة السمارة لتكون محل الدراسة، وقدر رأسمالها ب: 2000.000.000 أوقية. حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي يتكون من:

50%: الحكومة الصحراوية.

40%: البرلمان الجهوي لمقاطعة الأندلس الإسبانية.

10%: أشخاص طبيعيين.

ويعمل بالمؤسسة 102 عاملة وعاملة تم اختيارهم بعد اجتياز اختبار يسمح لهم بالتوظيف، ومما يميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات أنها الوحيدة المختصة في صناعة العجائن على مستوى الوطني.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإنتاجية

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية للحصول على منتجات تامة الصنع وقابلة للاستهلاك، كالمعكرونة بمختلف أشكالها وأنواعها، ويتم هذا على مستوى هذه المراحل:

أولاً: مرحلة الترمين الداخلي

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل حدوث (عطل في آلات العجن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في الترمين)، ويتم انتقال المادة الأولية عن طريق ناقل بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

ثانياً: مرحلة التنظيف الأولي

بعد ترمين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات السميد داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية السميد ودقيق الشعير من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية السميد والشعير من الشوائب، وأخرى تقوم بتصفية الحجاره والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون السميد قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

ثالثاً: مرحلة التنظيف النهائي

في هذه المرحلة تنتقل كميات السميد بواسطة مضخات إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية للسميد، ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات السميد، حيث يتم تدحرج السميد إلى الأسفل، وتجمعه في مسالك التخزين، أما باقي الشوائب من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

رابعاً: مرحلة إضافة المياه

تكون كميات السميد الصافية في درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم المسؤول عن الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح في درجة رطوبة معينة، حيث أن هذه الدرجة تكون محددة وفقاً لمعايير تقنية، وذلك لتسهيل عملية العجن فيما بعد.

خامساً: مرحلة عملية العجن

في هذه المرحلة تقوم آلات العجين بقبولية العجين وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج في الأشكال الأربعة من نوعي المعكرونة التي تنتجها هذه المؤسسة.

سادسا: مرحلة التجفيف

وهي المرحلة الأطول من بين مراحل الإنتاج إذ تلي كل عملية عجن، عملية التجفيف حيث توضع حبات المعكرونة تحت مروحات هوائية ليتم عملية تجفيفها، وتنتج عن هذه العملية مادة جاهزة للتصنيف.

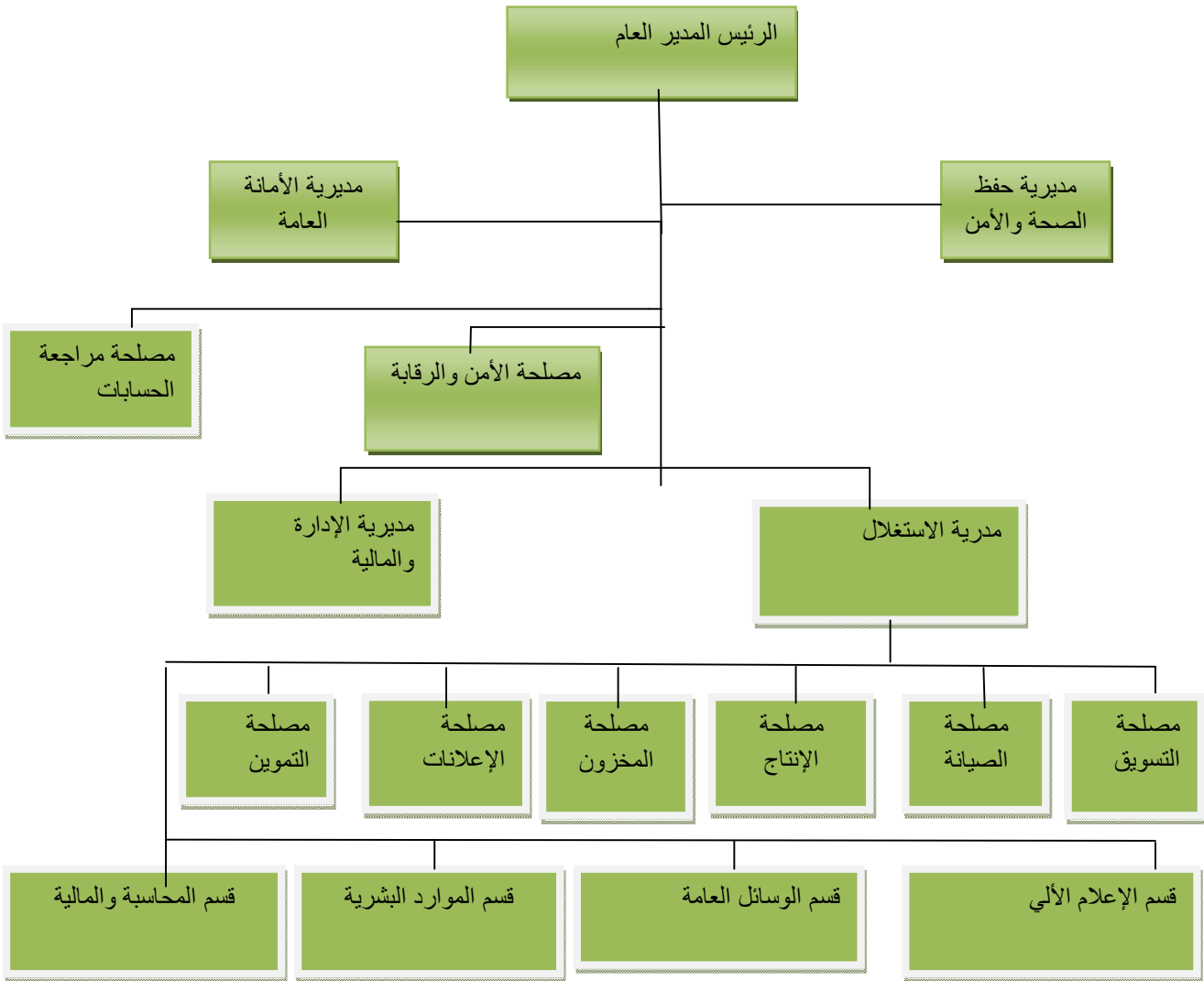
سابعا: مرحلة التوضيب والتخزين

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة، تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريق تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة وتختتم بشعار المؤسسة بعد وضع البيانات الخاصة بالمنتج، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات شحن خاصة، وبذلك يصبح المنتج قابل للتسويق.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة يمكن من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر وفروع المؤسسة وهو ما يساعد المؤسسة على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل قسم من أقسامها حتى تكون هناك فكرة عامة وواضحة الرؤية حول مؤسسة.

والشكل رقم (4-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل النتائج

تناولنا في هذا المبحث إجراءات ومنهجية الدراسة التي أتبعناها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعناها لبلوغ هذا الهدف.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: أسلوب الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليل (دراسة حالة) وتم تطبيقها في مؤسسة "فن" لصناعة العجائن الغذائية بولاية السمارة، واستخدمت الاستبيان لجمع وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم استعادتها من الباحثين، باعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة "FAN". بمختلف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم (102) موظف أما عينة الدراسة فتكونت من عاملين على اختلاف وظائفهم، عددهم (20) من مختلف المستويات الوظيفية: مدير (4)، رئيس قسم (4)، رئيس مصلحة (12)، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العين

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات

أعتمدنا على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لانجاز الدراسة:

النوع الأول: المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة. من خلال الكتب

والمقالات، وكذلك شبكة الإنترنت، وذلك بما يخدم توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة وتحليل نتائجها.

النوع الثاني: الاستبيانات التي قمنا بتصميمها وتطويرها لأغراض الدراسة، وتكونت الدراسة من رسالة تغطية موجهة

إلى الباحثين في مجتمع الدراسة، التي أوضحنا فيها طبيعة الدراسة وأهدافها، وأرفقتها استبانة الدراسة التي تكونت

من جزأين: تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى

الوظيفي)، وتناول الجزء الثاني ثلاث محاور والتي جسدت أهداف الدراسة، حيث تناول المحور الأول: التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية والتي تكونت من (06) أبعاد بواقع عدة عبارات لكل بعد، أما المحور الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب، والذي تكون من (07) أبعاد بواقع عدة عبارات لكل بعد، أما المحور الثالث الذي تناول الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي والذي تكون من (06) أبعاد بواقع عدة عبارات لكل بعد.

وقد تم استخدام أسلوب (ليكرت الثلاثي) الذي يحتوي على ثلاثة عبارات لكل عبارة وزن يبدأ من 1 وينتهي ب 3 كالتالي: الجدول رقم (4-1): استخدام أسلوب (ليكرت الثلاثي)

الدرجة	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	3	2	1

ولتسهيل النتائج استخدمنا الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (أوافق=3، محايد=2، غير موافق=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية طول الفئة= (أكبر قيمة - أقل قيمة)/على عدد بدائل الأداة= $3/(1-3)=0.66$.
لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (4-2): يوضح مستوى موافقة أفراد العينة من خلال كل عبارة حيث حصلنا على مجالات كما يلي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.32	من 2.32 إلى 3
درجة الموافقة	ضعيفة	متوسط	عالية

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

رابعا: ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان

2- يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من

مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (4-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لمحاوَر أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المجال
06	0,704	المحور الأول: التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية
07	0,746	المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب
06	0,721	المحور الثالث: مدخل مفاهيمي لتميز التنظيمي
19	,720	جميع فقرات الاستبيان

من خلال الجدول رقم 03 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم اعتماد الرزمة الإحصائية SPSS في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس الوصف الإحصائي لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات محاور الدراسة التي تتضمنها الدراسة.
3. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.

4. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس.
5. معامل الارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
6. معامل ارتباط كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
7. إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك المؤسسة للمفهوم إدارة المواهب ومتطلبات التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: وصف الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة
يوضح الجدول رقم (4-4): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات		
10	50,0	ذكر
10	50,0	انثى
1	5,0	أقل من 30 سنة
13	65,0	من 30 سنة الى 40 سنة
6	30,0	من 41 سنة الى 50 سنة
00	00	من 51 سنة فما فوق
0	0	مستوى ثانوي فأقل
14	70,0	ليسانس
6	30,0	مهندسين
0	0	دراسات عليا
3	15,0	أقل من 5 سنوات
16	80,0	من 5 سنوات الى 10 سنوات
1	5,0	من 11 سنة الى 15 سنة
0	0	أكثر من 15 سنة
4	20,0	مدير

4	20,0	رئيس قسم	المستوى الوظيفي
12	60,0	رئيس مصلحة	
20	100	المجموع	

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 65.0 % تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة حيث بلغت 30.0 %، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 5.0 % وقد حلت بذلك في المرتبة الثالثة، في حين أن الفئة العمرية ما فوق 51 سنة لا توجد في المؤسسة. ومما يعزي وجود غالبية الأفراد في الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة بنسبة 65.0 % إلى حرص المؤسسة على توظيف الشباب والذي يعد مورداً استراتيجياً.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) على أن أغلبية أفراد الدراسة من حملة شهادة ليسانس بنسبة 70.0 % ، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة هم من أصحاب المؤهلات العلمية وبالتالي سوف ينعكس هذا على عمق إدراكهم لطبيعة أسئلة الاستبانة. كما أنه مؤشر يدل على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بالطريقة الصحيحة لدى أفراد عينة الدراسة، ثم يليها نسبة 30.0 % مهندسين .

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 80.0 % ، وهذا ينطبق مع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 15.0 % ، ثم تليها بعد ذلك الفئة التي تملك خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 5.0 % .

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (04) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كانت كالآتي: إذ يشغل منصب رئيس مصلحة 60.0 % ، ومنصب مدير 20.0 % وأيضاً منصب رئيس قسم 20.0 % .

المبحث الثالث: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة و اختبار الفرضيات

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المتعددة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين، كالآتي:

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور.
- تحليل فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين حول كل عبارات المحاور الثلاثة المكونة من 19 بعد ولكل بعد عدد من العبارات المرفقة بالبعد.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول : التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية

تظهر الجداول أسفل التوزيع التكراري،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حول محور التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية، إذ تمثلت في مجموعة من الأسئلة ضمن أبعاد ولكل بعد عدد من الفقرات، وقد حققت معظم فقرات محور التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة دالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك يعكس واقع اهتمام مؤسسة "فن" بمتطلبات التنافسية كضرورة حتمية بالنسبة لها.

1. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 01

جدول رقم (4-5): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 01 من المحور الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	01
الثانية	عالي	0,000	5,81 2	0,615 6	2,800	المرافقة والتكوين المستمر وصقل المواهب	.1	الرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة على :
الرابعة	عالي	0,001	3,94 3	0,680 6	2,600	الحاسبة أثناء التقصير	.2	
الأولى	عالي	0,000	10,3 7	0,366 3	2,850	خلق الجو الملائم وتحسين ظروف العمل	.3	
الخامسة	عالي	0,001	4,06 7	0,604 8	2,550	تقديم المكافأة والحوافز وشحن المهام	.4	
الثالثة	عالي	0,000	7,55 0	0,444 3	2,750	إعطاء حيز للإبداع	.5	
	عالي	0,000	11,7 0	0,271 2	2,710 0	الكلية		

قيمة ت الجداول : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نلاحظ أن:

الفقرة الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,85 وانحراف معياري : 0,3663، وبلغت القيمة T المحسوبة : 10,37 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه للرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة محل الدراسة على : خلق الجو الملائم وتحسين ظروف العمل .

و احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,8 وانحراف معياري : 0,6156 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,812 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه للرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة محل الدراسة على : المرافقة والتكوين المستمر وصقل المواهب .

و احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2,75 وانحراف معياري : 0,4443، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,55 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه للرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة محل الدراسة على : إعطاء حيز للإبداع .

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 2,6 وانحراف معياري : 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,943 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه للرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة محل الدراسة على : الحاسبة أثناء التقصير .

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 2,55 وانحراف معياري : 0,6048، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,067 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه للرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة محل الدراسة على : تقديم المكافأة والحوافز وشحذ الهمم .

2. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 02

جدول رقم (4-6): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 02 من المحور الأول

الترتيب	مستوى	مستوى	T قيمة	انحراف	المتوسط	الرقم	العبارة
---------	-------	-------	--------	--------	---------	-------	---------

الموافقة	Sig الدلالة	المعياري	الحسابي	المرتب	المرتب	02
						ارات
01	عالي	,000	8,718	0,4104	2,800	1. الشفافية في التقويم
02	عالي	,000	5,480	0,5712	2,700	2. جودة التخطيط والبرمجة والمتابعة
03	عالي	,004	3,249	0,6882	2,500	3. الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة
	عالي	,000	11,25	,2649	2,6667	الكلية

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد:

أن الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,8 وانحراف معياري: 0,4104، وبلغت القيمة T المحسوبة: 8,718 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لتعزيز نجاح المؤسسة في مجال التوظيف ، تعمل المؤسسة محل الدراسة على الشفافية في التقويم.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,7 وانحراف معياري: 0,5712 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,48 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لتعزيز نجاح المؤسسة في مجال التوظيف، تعمل المؤسسة محل الدراسة على جودة التخطيط والبرمجة والمتابعة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2,5 وانحراف معياري : 0,6882 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,249 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لتعزيز نجاح المؤسسة في مجال التوظيف ، فانه تعمل المؤسسة محل الدراسة على الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

3. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 03

جدول رقم (4-7): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 03 من المحور الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	العبارة
01	عالي	,000	4,951	,5871	2,650	أكتشاف طرق جديدة فاعلية من تلك المستعملة	.1	تسعى المؤسسة إلى : :
02	عالي	,001	4,067	,6048	2,550	تجسيد الإبداعات والاكتشافات ميدانيا	.2	
03	*****	,045	1,642	,6569	2,300	البحث الدؤوب عن طابع غير مسبوق	.3	
		,000	5,430	,4118	2,500	الكلي		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم احتلت 01 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,65 وانحراف معياري : 0,5871 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,951 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي سعي المؤسسة محل الدراسة إلى اكتشاف طرق جديدة فاعلية من تلك المستعملة. واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,55 وانحراف معياري : 0,6048 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,067 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على سعي المؤسسة محل الدراسة إلى تجسيد الإبداعات والاكتشافات ميدانيا. كما احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2,3 وانحراف معياري : 0,6569 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,642 وهي أقل من القيمة T جدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 غير دلالة إحصائية أي عدم وجود فروق واضحة الاتجاه نحو البدائل : موافق ، محايد ، غير موافق، ومنه يمكن القول أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى البحث الدؤوب عن طابع غير مسبوق.

4. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 04

جدول رقم (4-8): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 04 من المحور الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	العبارة
ب		.				سارات		04
03	عالي	,004	3,24 9	,6882	2,500	تخفيض التكلفة أحجام, نقل, عمالة, اقتسام	.1	تري المؤسسة ضرورة
01	عالي	,000	4,48 5	,5982	2,600	الدعاية والإعلان	.2	
05	عالي	,028	2,37 3	,7539	2,400	دراسة مؤسسات منافسة	.3	
04	عالي	,002	3,68 4	,6070	2,500	خدمات ما بعد البيع	.4	
02	عالي	,000	5,33 9	,5026	2,600	تحديد تكلفة التميز	.5	
	*****	,110	1,67	,8013	2,300	مراعاة حاجة المستهلكة وأخذ أدائه	.6	

			4			
	عالي	,000	7,07	,3054	2,483	الكلبي
			7		3	

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,6 وانحراف معياري : 0,5982، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,485 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة الدعاية والإعلان. احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,6 وانحراف معياري : 0,5026، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5,339 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة تحديد تكلفة التمييز. احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,5 وانحراف معياري: 0,6882 وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,249 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة تخفيض تكلفة (أحجام, نقل, عمالة, اقتسام).

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 2,5 وانحراف معياري : 0,607 وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,684 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة خدمات ما بعد البيع. احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 2,4 وانحراف معياري: 0,7539، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة دراسة المؤسسات المنافسة. احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 2,3 وانحراف معياري: 0,801، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1,674 وهي اقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 لا توجد دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة مراعاة حاجة المستهلكة وأخذ أدائه.

5. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 05

جدول رقم (4-9): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 05 من المحور الاول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	العبارة
	*****	,204	1,31 4	0,850 7	2,250	القدرات التي تمتلكها لكسب ميزة تنافسية معتبرة	.1	تأخذ المؤسسة في الحسبان :
	عالي	,001	3,94 3	0,680 6	2,600	إستراتيجية أقل تكلفة من حيث الخامات	.2	
	عالي	,002	3,58 4	0,686 3	2,550	التحليل المحكم للبيئة التنافسية	.3	
	عالي	,001	3,98 9	,5231 7	2,466 7	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,6 وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,943 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ في الحسبان إستراتيجية أقل تكلفة من حيث الخامات.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,55 وانحراف معياري: 0,6863، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,584 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ في الحسبان التحليل المحكم للبيئة التنافسية.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2,25 وانحراف معياري : 0,8507، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1,314 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 غير دلالة إحصائياً أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ في الحسبان القدرات التي تمتلكها لكسب ميزة تنافسية معتبرة.

6. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 06

جدول رقم (4-10): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 06 من المحور الاول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	العبارة
	عالي	,004	3,32	0,6048	2,450	ضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية	.1	تدرك المؤسسة أهمية دراسة:
	عالي	,002	3,58	0,6863	2,550	تطوير الكفاءات وترقية التدريب	.2	
01	عالي	,000	4,33	0,6708	2,650	تصميم مسارات وظيفية مناسبة	.3	
	عالي	,000	4,95	0,5871	2,650	مراجعة أنظمة الأجور والحوافز	.4	
	عالي	,000	7,07	0,3636	2,5750	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 2,65 وانحراف معياري: 0,6708 وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,333 وهي اكبر من القيم T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة تصميم مسارات وظيفية مناسبة.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 2,65 وانحراف معياري: 0,587 وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,95 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة مراجعة أنظمة الاجور والحوافز. احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,55 وانحراف معياري: 0,6863، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,584 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة تطوير الكفاءات وترقية التدريب.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,45 وانحراف معياري: 0,6048، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,327 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه ترى المؤسسة محل الدراسة ضرورة ضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية.

وبصفة عامة: نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور الأول: التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية كانت معظمها دالة إحصائية وإيجابية أي أنهم يوافقون و بمستوى عالي على ضرورة وجود التنافسية كمطلب حتمي للمؤسسة الاقتصادية.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة المواهب

7. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 07

جدول رقم (4-11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 07 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	07
	عالي	,002	3,584	,6863	2,550	البحث عن مواهب جديدة	.1	تواجه المؤسسة تحديات متعلقة بالموارد البشرية من أهمها:
	عالي	,000	5,480	,5712	2,700	المحافظة على المواهب الحالية	.2	
	عالي	,016	2,651	,7592	2,450	تنوع الموارد البشرية	.3	
	عالي	,204	1,314	,8507	2,250	البحث عن التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية للمورد البشري	.4	
	عالي	,000	4,391	,4965	2,4875	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,700 وانحراف معياري: 0,5712، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5,480 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المؤسسة تواجه تحديات متعلقة بالموارد البشرية من أهمها المحافظة على المواهب الحالية.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,550 وانحراف معياري: 0,6863، وبلغت قيمة T المحسوبة: 3,584 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة يوافقونو بمستوى عالي على أن المؤسسة تواجه تحديات متعلقة بالموارد البشرية من أهمها البحث عن مواهب جديدة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,450 وانحراف معياري: 0,7592، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,65 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تواجه المؤسسة تحديات متعلقة بالموارد البشرية من أهمها تنوع الموارد البشرية.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,250 وانحراف معياري: 0,8507، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1,314 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المؤسسة تواجه تحديات متعلقة بالبحث عن التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية للمورد البشري.

8. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 08

جدول رقم (4-12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 08 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى Sig الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	08
	عالي	,049	2,10 1	0,7452	2,350	انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية	.1	تجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى:
	عالي	,000	4,76 5	0,6569	2,700	عدم القدرة على الإبداع	.2	
	عالي	,017	2,62 9	0,6806	2,400	صعوبة تحقيق الجودة	.3	
	عالي	,001	4,06 7	0,6048	2,550	عدم التمكن من إدارة جيدة لعلاقة المؤسسة بربائنها	.4	
	عالي	,000	6,49 8	,3441	2,5000	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,700 وانحراف معياري: 0,6569، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,765 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى عدم القدرة على الإبداع. احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,550 وانحراف معياري: 0,6048، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,067 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنتجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى: عدم التمكن من إدارة جيدة لعلاقة المؤسسة بزبائنهما.

واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,400 وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,629 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى صعوبة تحقيق الجودة. احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,350 وانحراف معياري: 0,7452 وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,067 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنتجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

9. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 09

جدول رقم (4-13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 09 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى Sig الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	09
	متوسط	,043	1,83 1	,7327	2,300	أثناء المقابلات مع المدراء	.1	المؤسسة تكشف المواهب من خلال
	عالي	,028	2,37 3	,7539	2,400	مقابلات التوظيف	.2	
	عالي	,000	5,48 0	,5712	2,700	من خلال الاجتماعات المهنية	.3	

	عالي	,000	5,480	,5712	2,700	من خلال مواقف أزمات أو مشكلات تنظيمية	.4
	عالي	,000	7,499	,3130	2,5250	الكلبي	

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

احتلت الفقرة رقم 03 و 04 احتلانا المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,700 وانحراف معياري: 0,5712، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5,480 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 و 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى على أن المؤسسة تكتشف المواهب من خلال: الاجتماعات المهنية و مواقف أزمات أو مشكلات تنظيمية.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,400 وانحراف معياري: 0,7539، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المؤسسة تكتشف المواهب من خلال مقابلات التوظيف. احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,300 وانحراف معياري: 0,732، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1,831 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المؤسسة تكتشف المواهب أثناء المقابلات مع المدير.

10. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 10

جدول رقم (4-14): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 10 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى Sig الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	10
	عالي	,000	5,480	0,5712	2,700	الكفاءات	.1	المواهب الجديدة

عالي	0,17	2,629	0,6806	2,400	مستوى الأداء العالي مقارنة بالآخرين	2.
عالي	0,39	1,926	0,8127	2,350	الطموح والبحث عن تحقيق الذات	3.
عالي	0,00	4,951	0,5871	2,650	الشهادات العليا	4.
عالي	0,00	5,480	0,4284	2,5250	الكلي	

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,700 وانحراف معياري: 0,5712، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5,480 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه تتمثل معايير تحديد المواهب في: الكفاءات.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,650 وانحراف معياري: 0.5871، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,951 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه تتمثل معايير تحديد المواهب في: الشهادات العليا.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,400 وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,629 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه تتمثل معايير تحديد المواهب في مستوى الأداء العالي مقارنة بالآخرين.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,350 وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,629 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه تتمثل معايير تحديد المواهب في الطموح والبحث عن تحقيق الذات.

11. إجابات أفراد العينة على تحليل العبارة 11

جدول رقم (4-15): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 11 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	11
	عالي	,004	3,240	0,7592	2,550	سمعة المؤسسة في السوق	.1	جذب المواهب تعتمد المؤسسة على:
	عالي	,000	4,819	0,5104	2,550	الفرص التي تمنحها الوظيفة	.2	
	عالي	,000	5,339	0,5026	2,600	ثراء محتوى الوظيفة	.3	
	عالي	,000	4,951	0,5871	2,650	المزايا التي يوفرها المنصب	.4	
	عالي	,017	2,629	0,6806	2,400	الثقافة التنظيمية في المؤسسة	.5	
	عالي	,014	2,703	0,8272	2,500	ظروف العمل المناسبة	.6	
	عالي	,000	6,124	0,3834	2,5250	الكلية		

قيمة ت المجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,650 وانحراف معياري: 0,5871، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,951 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على: المزايا التي يوفرها المنصب.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,600 وانحراف معياري: 0,5026، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5,339 وهي اكبر من القيم T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على ثراء محتوى الوظيفة.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,550 وانحراف معياري: 0,7592، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,240 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على: سمعة المؤسسة في السوق.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,550 وانحراف معياري: 0,5104، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,819 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على الفرص التي تمنحها الوظيفة.

احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,500 و انحراف معياري: 8272، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,703 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على ظروف العمل المناسبة.

احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,400، وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,629، وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لجذب المواهب تعتمد المؤسسة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

12. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 12

جدول رقم (4-16): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 12 من 02

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	T قيمة	الخرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	12
	عالي	,000	5,33 9	0,5026	2,600	مقارنة بالموظفين الآخرين فان أجر المواهب أعلى من أجورهم	.1	فيما يتعلق مكونات الأجر الخاصة بالمواهب:
	_____	,137	1,55 2	0,8645	2,300	يستفيد الموهوبون من مكافآت متغيرة	.2	
	عالي	,000	6,09 7	0,5501	2,750	المؤسسة تشجع المواهب ليكونوا أصحاب أسهم.	.3	
	عالي	,000	4,7 14	,5217 5	2,550 0	الكلبي		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: **2,750** وانحراف معياري: **0,550**، وبلغت القيمة T المحسوبة: **6,097** وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه فيما يتعلق بمكونات الأجر الخاصة بالمواهب: المؤسسة تشجع المواهب ليكونوا أصحاب أسهم.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: **2,600** وانحراف معياري: **0,5026**، وبلغت القيمة T المحسوبة: **5,339** وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة فيما يتعلق بمكونات الأجر الخاصة بالمواهب: مقارنة بالموظفين الآخرين فان أجر المواهب أعلى من أجهورهم. واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **2,300** وانحراف معياري: **0,8645**، وبلغت القيمة T المحسوبة: **1,552** وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون فيما يتعلق بمكونات الأجر الخاصة بالمواهب: يستفيد المهوبون من مكافآت متغير.

جدول رقم (4-17): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 13 من المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى دلالة Sig	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	13
	عالي	,009	2,93	0,686	2,450	الانفتاح والمرونة	.1	تعتمد المؤسسة الساعية إلى التميز في مخطها على :
	عالي	,000	7,55	0,444	2,750	موظفين ذوي معارف متعددة ومتنوعة	.2	
	عالي	,001	3,94	0,680	2,600	الابتعاد عن نمطية ورتابة الأداء و السلوك	.3	
	عالي	,000	8,00	0,335	2,600	الكلبي		

قيمة T الجدولة : **1.729** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **19**

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,750 وانحراف معياري: 0,4443، وبلغت القيم T المحسوبة: 7,550 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن: تعتمد المؤسسة الساعية إلى التميز في نمطها على: موظفين ذوي معارف متعددة ومتنوعة

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,600 وانحراف معياري: 0,6806، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,943 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنها تعتمد المؤسسة الساعية إلى التميز في نمطها إلى: الابتعاد عن نمطية ورتابة الأداء والسلوك.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,450 وانحراف معياري: 0,6863، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,932 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنها تعتمد المؤسسة الساعية إلى التميز في نمطها على: الانفتاح والمرونة. وبصفة عامة: نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب كانت معظمها دالة إحصائية وإيجابية أي أنهم يوافقون وبمستوى عالي على أنه هناك اهتمام من طرف المؤسسة بإدارة المواهب .

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: مدخل مفاهيمي لتمييز التنظيمي

14. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 14

جدول رقم (4-18): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 14 من المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى Sig الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	14
	عالي	,004	3,24 9	0,6882	2,500	إشراك أهل الرأي وتجنب الغموض	.1	تراعي المؤسسة المنسجة أهمية :
	عالي	,016	2,65 1	0,7592	2,450	التعاطي مع الزبون وكسب تأييده	.2	
	عالي	,000	4,48 5	0,5982	2,600	بلورة إنجازات الأفراد وتجسيد أفكارهم الذهنية إلى أعمال	.3	

						ملموسة
	عالي	,000	6,04 9	,3819	2,5167	الكلية

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,600 وانحراف معياري: 0,598، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,485 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي: على أنها تراعي المؤسسة المنتجة أهمية: بلورة إنجازات الأفراد وتجسيد أفكارهم الذهنية إلى أعمال ملموسة.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,500 وانحراف معياري: 0,6882 وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,249 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنها تراعي المؤسسة المنتجة أهمية: إشراك أهل الرأي وتجنب الغموض.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,450 وانحراف معياري 0.7592 وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,651 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنها تراعي المؤسسة المنتجة أهمية: التعاطي مع الزبون وكسب تأييده.

15. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 15

جدول رقم (4-19): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 15 من المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	15
	عالي	,000	7,550	0,4443	2,750	الوضوح في (الرؤية والهدف)	.1	جهود المؤسسة على : قصد تحقيق التميز تنكب
	عالي	,002	3,584	0,6863	2,550	السلامة في (التخطيط والتنفيذ)	.2	
	عالي	,001	3,943	0,6806	2,600	الإستراتيجية في (التقويم والتفوق في الأداء)	.3	

2,6333	0,3570 5	7,933	,000	عالي	الكلية
--------	-------------	-------	------	------	--------

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,750 وانحراف معياري: 0,4443، وبلغت القيمة T المحسوبة: 7,550 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه: قصد تحقيق التميز تنكب جهود المؤسسة على: الوضوح في (الرؤية والهدف)

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,600 وانحراف معياري: 0,6806 وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,943 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه: قصد تحقيق التميز تنكب جهود المؤسسة على: الإستراتيجية في (التقويم والتفوق في الأداء)

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,550 وانحراف معياري: 0.6863 وبلغت قيمة T المحسوبة 3.584 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه قصد تحقيق التميز تنكب جهود المؤسسة على: السلامة في (التخطيط والتنفيذ)

16. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 16

جدول رقم (4-20): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 16 من المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	16
		,137	1,55 2	,8645	2,300	الوسائل والطرق الكفيلة بحصر العقبات	.1	أبعاد تداول فيه فإنها تفصيل

-	عالي	,000	6,839	,5231	2,800	الإعتماد على سلم تنقيط بخصوص الموارد البشرية	.2
عالي	,000	5,339	,5026	2,600	رجوع القيادة إلى آراء مستشارون مختصين	.3	
عالي	,000	6,240	,4060	2,5667	الكلبي		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم احتلت رقم 02 المرتبة الاولى .بمتوسط حسابي بلغ: 2,800 وانحراف معياري: 0,5231، وبلغت القيم T المحسوبة: 6,839 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه من خلال تقييم المؤسسة لما حققته وما أخفقت فيه فإنها تحاول إبعاد المصاعب والمحافظة على مكانتها من خلال: الاعتماد على سلم تنقيط بخصوص الموارد البشرية.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية .بمتوسط حسابي بلغ: 2,600 وانحراف معياري: 0,5026، وبلغت القيم T المحسوبة: 5,33 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه من خلال تقييم المؤسسة لما حققته وما أخفقت فيه فإنها تحاول إبعاد المصاعب والمحافظة على مكانتها من خلال: رجوع القيادة إلى آراء مستشارون مختصين.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة .بمتوسط حسابي بلغ: 2,300 وانحراف معياري: 0,8645، وبلغت القيم T المحسوبة: 1,552 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقوا على أنه من خلال تقييم المؤسسة لما حققته وما أخفقت فيه فإنها تحاول إبعاد المصاعب والمحافظة على مكانتها من خلال: الوسائل والطرق الكفيلة بحصر العقبات.

17. تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة 17

جدول رقم (4-21): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 17 من المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	17
	عالي	,008	2,990	0,5982	2,400	التي يحتاجها المتعاملون	.1	تحميل المؤسسة الخدمات التالية:
	عالي	,049	2,101	0,7452	2,350	التي ترضيهم لما بما في ذلك الإمتيازات	.2	
		,214	1,285	0,6959	2,200	التي تشتمل على قدر أكبر من التطلعات	.3	
	عالي	,049	2,101	0,7452	2,350	التي تتمتع وتسعد التعامل الموهوب	.4	
	عالي	,003	3,380	,4299	2,3250	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,400 وانحراف معياري: 0,5982، وبلغت القيم T المحسوبة: 2,990 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه تحمل المؤسسة الخدمات التالية: التي يحتاجها المتعاملون.

احتلت الفقرة رقم 02 و 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,350 وانحراف معياري: 0,7452، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2,101 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 و 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه تحمل المؤسسة الخدمات التالية: التي ترضيهم لما بما في ذلك الامتيازات، التي تتمتع وتسعد التعامل الموهوب.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,200، وانحراف معياري: 0,6959، وبلغت القيم T المحسوبة: 1,285 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 غير ذات دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه تحمل المؤسسة الخدمات التالية: التي تشتمل على قدر أكبر من التطلعات.

جدول رقم (4-22): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 18 من 03

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى Sig الدلالة	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	18
	عالي	,001	3,943	0,680 6	2,600	جعله يعمل بأريحية تامة دون أي ضغوط	.1	تبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال
	عالي	,000	4,951	0,587 1	2,650	إحياء ثقافة التفاني في العمل وخلق جو تنافسي وفتح الفضاء للمبادرة	.2	
	عالي	,000	6,658	0,470 2	2,700	إشراكهم في صنع القرار	.3	
	عالي	,000	8,718	0,410 4	2,800	تركيز الإدارات بما فيها إدارة التميز على الموهبة وإيلائها الأهمية المستحقة	.4	
	عالي	,000	13,50	0,227 6	2,687 5	الكلية		

قيمة ت المجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,800 وانحراف معياري: 0,4104، وبلغت القيم T المحسوبة: 8,718 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي عل أنه: تتبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال: تركيز الإدارات بما فيها إدارة التميز على الموهبة وإيلائها الأهمية المستحقة.

احتلت الفقرة 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,700 وانحراف معياري: 0,4702، وبلغت القيم T المحسوبة: 6,658 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تتبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال: إشراكهم في صنع القرار.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,650، وانحراف معياري: 0,5871، وبلغت القيم T المحسوبة: 4,951 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تتبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال: إحياء ثقافة التفاني في العمل وخلق جو تنافسي وفتح الفضاء للمبادرة. احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,600؛ وانحراف معياري: 0,680، وبلغت القيم T المحسوبة: 3,943 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة توافق وبمستوى عالي على أنها تتبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال: جعله يعمل بأريحية تامة دون أي ضغوط.

جدول رقم (4-23): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات رقم 19 من المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	T قيمة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	19
	عالي	,000	4,48 5	0,5982	2,600	إشراك كل العاملين وحملهم على تحمل المسؤولية	.1	بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل :
	عالي	,000	8,71 8	0,4104	2,800	إطار النظم المنهجة علميا والحاسمة في إعطاء الحلول	.2	
	عالي	,000	4,76 5	0,6569	2,700	الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه إدارة التميز	.3	
	عالي	,000	6,09 7	0,5501	2,750	توسيع دائرة الشراكة	.4	
	عالي	,000	11,2 1	0,2841	2,7125	الكلية		

قيمة ت الجدولة : 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

من خلال الجدول نجد أن:

الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ: 2,800 وانحراف معياري: 0,4104، وبلغت القيم T المحسوبة: 8,718 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل: إطار النظم المنهجية علميا والحاسمة في إعطاء الحلول.

احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 2,750 وانحراف معياري: 0,5501 ، وبلغت القيمة T المحسوبة: 6,097 وهي اكبر من قيمة T الجدولية: مما يعني أن الفقرة 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل: توسيع دائرة الشراكة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,700 وانحراف معياري: 0,6569، وبلغت القيم T المحسوبة: 6,097 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أنه بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل: الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه إدارة التميز.

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,600: وانحراف معياري: 0,5982، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4,485 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على انه بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل: إشراك كل العاملين وحملهم على تحمل المسؤولية.

وبصفة عامة: نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور الثالث: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي كانت معظمها دالة إحصائية وإيجابية أي أنهم يوافقون و بمستوى عالي على أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة الاقتصادية بقيم التميز التنظيمي .

المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية 01: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات التنافسية الدولية

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات التنافسية الدولية.

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات التنافسية الدولية.

وقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم (4-24): نتائج اختبار T للتحقق من أن المؤسسة تتوفر على متطلبات التنافسية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
الكلي : للمحور الاول				
		2,5688	0,18401	عالي
البيان	المحسوبة t	الجدولية t	Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية
				H_1
				H_0
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور	13,823	1.729	,0000	قبول رفض

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الأول بلغت: 13,823 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر متطلبات التنافسية الدولية لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات التنافسية.

اختبار الفرضية الفرعية 02: إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بإدارة المواهب

الفرضية البديلة H_1 : تهتم المؤسسة محل الدراسة بإدارة المواهب

وقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم (4-25): نتائج اختبار T لتحقق من أن إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة	
الكلي : للمحور الاول					
		2,5268	1,9830	عالي	
البيان	المحسوبة t	الجدولية T	Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	11,880	1.729	,0000	قبول	رفض

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثاني بلغ: 11,880 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المواهب هي رأس مال بشري عالي القيمة بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تهتم المؤسسة محل الدراسة بإدارة المواهب

اختبار الفرضية الفرعية 03: تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة على قيم عالية للتميز التنظيمي

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة على قيم عالية لتمييز التنظيمي

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة على قيم عالية لتمييز التنظيمي

وقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم (4-26): نتائج اختبار T لتحقق من الفرضية 03

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
	الكلي : للمحور الأول	2,5738	12501,	عالي
البيان	المحسوبة t	الجدولية t	Sig-t(نتيجة اختبار الفرضية
				H ₁ H ₀
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث	20,527	1.729	,0000	قبول رفض

SPSS المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثالث بلغ: **20,527** وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أهمية التمييز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁، أي تتوفر بالمؤسسة محل الدراسة على قيم عالية للتمييز التنظيمي.

اختبار الفرضية العامة: تسهم إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة في تمييزها تنظيميا ضمن متطلبات التنافسية الدولية.

H₀: لا تسهم إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة في تمييزها تنظيميا ضمن متطلبات التنافسية الدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

H₁: تسهم إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة في تمييزها تنظيميا ضمن متطلبات التنافسية الدولية عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، فانه تسهم في بناء مؤسسة متميزة تنظيميا، فانه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (4-27): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط	درجة	مجموع	المصدر
2 R	R	Sig	t	B		SIG	قيمة	المربعات	الحرية	المربعات	
0,211	0,459	0,000	5,507	1,842	الثابت	0,048	4,817	0,063	1	0,063	الانحدار
		0,042	2,195	0,290	شدة المنافسة	2	17	0,013	18	0,234	الخطأ
										19	0,297

توضح النتائج الجدول رقم (27) : إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة $R = 0.459$ بين الإدارة الجيدة للمواهب وبناء مؤسسة اقتصادية متميزة تنظيماً وأن قيمة F المحسوبة: **4,817** اكبر من قيمة F الجدولة: **4.41** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية

(18، 1) وان معامل التحديد $R^2 = 0.211$ وهذا يعني أن إدارة المواهب قد فسرت 21% من التغيرات التي تحدث في بناء مؤسسة متميزة تنظيماً والباقي 79% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مساهمة الإدارة الجيدة للمواهب في بناء مؤسسة اقتصادية متميزة تنظيماً عند مستوى الدلالة **0.05**.

خلاصة الفصل الرابع

يعد صياغة فرضيات الدراسة في صورة قابلة للاختبار الإحصائي واختبار صحتها من عدمها، استنادا إلى قائمة الاستبيان التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة بهدف الحصول على المعلومات والبيانات الأولية، وذلك بعد إجراء الاختبارات الأولية اللازمة عليها، تلاها الاختبار لأداة الدراسة، واختبار مصداقيتها وثباتها، بعد ذلك تم توزيعها وجمعت البيانات وأجري الاختبار عليها بواسطة نظام SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات تحقيقا لأهداف الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج التي تم تناولها بالدراسة والتحليل واستخلاص منها في خاتمتها نتائج مع إرفاقها ببعض التوصيات التي تضمنتها الخاتمة.

الخاتمة

في ظل الاقتصاد الجديد أصبح التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاح ومرونة وتوظيفا لإدارة المواهب المتعددة الكفاءات أكثر من حتمية في ظل بحث المؤسسات عن التميز، ويعتمد هذا الأخير بشكل كبير على الاستثمار في المواهب والرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار لتيسير سبل التميز التنظيمي المستمر، وهو ما توفره المؤسسات التي تمثل إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية أين يعمل فيها الأفراد على تنمية مواهبهم بدون انقطاع لبلوغ منافسة المؤسسات الأخرى.

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة من ضرورات العصر لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الموظفين الموهوبين والقادة في المؤسسة، من خلال التشجيع على وجود تنظيم فعال لإدارة الموهبة تسوده روح الفريق، الإبداع، الابتكار، والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على الأداء البشري ومنه على الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق تميزها، إذ تعتبر الإدارة الجيدة للمواهب أهم مداخل التميز للمؤسسة وبالتالي احتلالها مراكز الريادة والصدارة على منافسيها.

1- نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج هي على النحو التالي:

- تهتم المؤسسة بصياغة الإستراتيجيات التي تقدر قيم العاملين، ومقدار ما لديهم من مواهب، تتمثل هذه الإستراتيجيات بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تدعم مواهب وقدرات العاملين على المدى القريب والبعيد. وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية.
- لا يزال هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب لدى العاملين في المؤسسة وخصوصا فما يتعلق بالعمليات، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لإدارة المواهب ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بعض. أي أن الأغلب يعرفون بفائدة إدارة المواهب لكن لا يعرفون المزيد عن عمليات إدارة المواهب.

الخاتمة

- تحظى المؤسسة بسمعة طيبة وشهرة عالية في المجتمع المحلي وحتى الدولي مما يجعلها بيئة خصبة لاجتذاب أفضل الموهوبين لتحقيق التميز الذي يمكنها من المنافسة.
- تحاول المؤسسة جاهدة، تامين، وتجنيد المواهب من أجل تحقيق الإبداع والتميز في الأداء.
- هناك إدراك من طرف إدارة المؤسسة أن إدارة المواهب والتميز التنظيمي هما وجهان لعملة واحدة والمتمثلة في تحقيق ميزة تنافسية إضافية لها.
- إن نجاح أي مؤسسة عمومية وبالأخص المؤسسة موضوع الدراسة تتحكم فيها مفاتيح أساسية لضمان استمراريتها وتوسعها أكثر وهي وضوح الرؤية والهدف، تنمية المواهب ورعايتها، تبني نماذج التميز وتطبيقها على أرض الواقع.
- تسهم إدارة المواهب والتميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في وضع حد المنافسين.
- هناك علاقة ارتباط موجبة بين متطلبات بناء مؤسسة اقتصادية متميزة تنظيميا ومتطلبات إدارة المواهب.
- تم اختبار الفرضية الأولى من خلال برنامج SPSS وتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية H0 حيث وجد أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات التنافسية من خلال إدارتها لمواهبها.
- أما بالنسبة للفرضية الثانية فكذلك تم قبولها حيث أن المؤسسة تهتم بإدارة المواهب نوعا ما.
- أما الفرضية الثالثة فتم قبول H1 هي أيضا حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على قيم عالية للتميز التنظيمي.
- من خلال ثبات صحة الفرضيات آنفا يتم قبول الفرضية الرئيسية.

2- الاقتراحات

بناءً على نتائج الدراسة السابقة، نقدم أهم الاقتراحات التي خلصت بها، متمنين من إدارة المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل تطبيق وتعزيز ممارسات المؤسسة في المنافسة، وإدارة الموهبة، والتميز، وهذه الاقتراحات هي كالاتي:

الخاتمة

- لا تخلو أي منظمة مهما كانت من جود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة المؤسسة بمؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع مواهبهم.
- ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة التميز التنظيمي وإعطاء الأهمية لإدارة المواهب لما لهما من دور في صنع ميزة تنافسية وذلك بإشراك أفراد المؤسسة بورش عمل، ومؤتمرات محلية ودولية من أجل تعزيز فهم التميز وإدارة الموهبة، وكيفية تطبيق مكونات كلا منهما.
- على العاملين بالمؤسسة دون استثناء فهم ماهية التميز التنظيمي، وأهمية إدارة الموهبة، وذلك لتعزيز قدرتهم التنافسية.
- على المؤسسة أن تفصل بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.
- الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.
- على إدارة المؤسسة وضع برنامج متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على الأداء المتميز في العمليات والأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة وطبيعة البيئة من حولها، ويمكن للإدارة الاستعانة بخبراء متخصصين في مجالات الإدارة لوضع هذا البرنامج.
- التزام إدارة المؤسسة بتحقيق التميز وذلك من خلال الاهتمام بالموهوبين والمبدعين كوسيلة لإنجاز الأعمال والعمل بشكل مستمر على تحديث الرؤية بما يتلاءم مع التطورات البيئية.
- تحسين عمليات المؤسسة الداخلية وذلك من خلال تبني مفاهيم التميز التنظيمي وإعادة هندسة عمليات إدارة الموهبة، ومدخل المنافسة المستند على العمليات.
- يفضل أن يتم تفعيل وحدة المشاريع بالمؤسسة وتنمية المورد البشري بشكل أكبر من أجل تحقيق التميز بها.

3- آفاق الدراسة

في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الطالبة الدراسات التالية:

- دور الإبداع في تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

- واقع أثر تطبيق نظام إدارة المواهب على الأداء المتميز.
- آليات اجتذاب الموظف الموهوب وأساليب المحافظة عليه داخل المنظمة.
- سبل تحقيق التميز التنظيمي داخل المنظمة المتعلمة.
- تسيير الموارد البشرية المتميزة ودورها في صناعة الرأس المال الفكري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1_ الكتب

1. إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوجيز، الجزء الأول، ط2، الاسكندرية، مصر، 2000.
2. أبو النصر مدحت محمد، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
3. أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
4. أبو بكر مصطفى محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. أبو شيخه، نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. بارب، وينجلفد، كيف تحتفظ بموظفيك المتميزين في 50 دقيقة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2003.
7. البوايز محمد، المعاينة خليل، الموهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2004.
8. البكري، تامر، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
9. بن أبي بكر الرازي، محمد، (ضبط وتخراج وتعليق مصطفى ديب البغا)، اليمامة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، سوريا، دمشق، 1987.
10. بن صالح عبد الحفيظ، أحمد، الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
11. بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، أحمد، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، (تحقيق عبد العظيم الشناوي)، دار المعارف، مصر، القاهرة، 1977.
12. البعلبكي، منير، المورد الوسيط، دار العلم للملايين، لبنان، بيروت، 1995.

13. الجهني، فايز سويلم، (مناهج وبرامج الموهوبين ورعايتهم، تخطيطها، تنفيذها، تقييمها)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. جوليان روتر، علم النفس الاكليني، (ترجمة عطية محمود مغا، مراجعة محمد عثمان نجاتي)، دار الشروق، مصر، القاهرة، 1989.
15. دويدار، عبد الفتاح محمد ، علم النفس التجريبي العملي (أطر وتجارب معلميه في الذكاء والقدرات العقلية)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ، مصر، الإسكندرية، 1997.
16. الديريني، حسين عبد العزيز، في المدخل إلى علم النفس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1985.
17. دسوقي، كمال ، ذخيرة علوم النفس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1988.
18. الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
19. زايد، عادل،، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2003.
20. زكي، محمد حسن، التفوق الرياضي: المفهوم، الجوانب الأساسية، الرعاية، الانتقاء، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، 2006.
21. زغدار، أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2011.
22. الحناوي، محمد صالح ، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002.
23. حيرش، عيسى ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميليلة، الجزائر، 2012.
24. يحيى، إبراهيم، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
25. الكلالدة، طاهر ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 26.** كليلادا، جوزيف ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 27.** بجي، إبراهيم، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 28.** مرسي، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 29.** مصطفى أحمد سيد، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، آفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001.
- 30.** الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 31.** المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 32.** المغربي، عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 33.** نوير، طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار للنشر والتوزيع، 2000.
- 34.** السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 35.** سعيد ياسين عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات، القاهرة، مصر، 1998.
- 36.** عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 37.** عبد العزيز حسن أمين، إستراتيجيات التسويق، دار الثناء للنشر والتوزيع ، مصر، الإسكندرية. 2008.
- 38.** علي، السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 39.** علوان، قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.

40. العقيلي، عمر وصفي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.
41. العتري، سعد، صالح، أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
42. العلواني، مصطفى بن كاسي، مفاهيم حول: الموهبة، العبقرية، الإبداع، الابتكار، التميز، للإسهام في بناء جيل التمكين، مدرسة تاونزة العلمية، 2013.
43. العلاق، بشير ، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
44. فتحي، محمد، مهارات لا بد منها للصعود للقمة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001.
45. صالح، ماهر، (مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية)، دار أسامة للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
46. صالح، أشرف، الإبداع من الإخراج الصحفي، دون دار نشر، مصر ، القاهرة، 1991.
47. شاكر، عبد الحميد، علم النفس والإبداع، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 1995.
48. شعبان، إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
49. رضوان مصطفى أحمد حامد، دعم جهود التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011.
50. القذافي، محمد رمضان، رعاية الموهبين والمبدعين، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 2، مصر، الإسكندرية، 2000.
51. قطناني، محمد، وآخرون، الانتماء والقيادة الشخصية لدى الأطفال الموهوبين والعاديين، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
52. الخزامي، عبد الحكيم ، إدارة الموارد البشرية إلى أين، التحديات-التجارب، التطلعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

2_ الرسائل والأطروحات

53. بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
54. دويس، محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، (حالة الجزائر)، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
55. المعاني، أحمد إسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة ب جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
56. سالم النصور، أسماء، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2010.
57. صولح، سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2013.
58. غول، فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر، 2005-2006.

3_ الملتقيات والمؤتمرات

59. أبو شعور محمد حريري، ميمون خيرة، مداخلة: بعنوان المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافسة لها، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
60. زروخي فيروز، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة الاستراتيجية التنافس للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة دالي إبراهيم، 2011، الجزائر، الجزائر.
61. سملاي، يحمية، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: "المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 22. 23 ابريل 2003، الجزائر.
62. عيار أمال، رجم نصيب، "الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، أيام 29 _ 30 أكتوبر 2002، بسكرة، الجزائر.
63. رزيق كمال، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول الاقتصاد

الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 21، 22، ماي 2002.
64. بسرية علي محمود محمود، آراء في تعليم الطلاب الموهبين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، بحث منشور في المؤتمر القومي للموهوبين، وزارة التربية والتعليم، المجلد الثاني، مصر، القاهرة، 2000.
65. دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مركز الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008 .

66. محمد محمود محمد علي ، عود على بدء، (هل العبقرية والموهبة والإبداع والذكاء مسميات لمفهوم واحد)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي للموهوبين، وزارة التعليم والتربية، المجلد الأول، القاهرة، 2000.
67. المعهد العربي للتخطيط ، تقرير التنافسية العربية، الكويت، 2003

4_ المجالات

68. أبو هاشم حسن السيد محمد، محاكاة التعرف على الموهوبين والمتفوقين: مجلة الإداري، دراسة مسحية للبحوث العربية في الفترة من عام 1990 إلى 2002، قسم علم النفس.

69. الهاشمي فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: روى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 17، العراق، الكوفة، 2006.

70. طعيمة الجرق، معنى ، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مجلة أوراق إقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، القاهرة، 2002.

71. ، لبوخ، فاطمة، إدارة التميز كفلسفة إدارية ، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلد 36، العدد الأول.

72. النعيمي، وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، 2008.

73. السعودي، موسى أحمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.

74. الصمادي ، نسيم ، إدارة المواهب ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 363، الشركة العربية للأعلام العلمي - شعاع - القاهرة ، 2008.

75. الصمادي، نسيم، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد 220، 2002.

76. صولح، سماح، تومي ميلود، دور معايير الجودة و التقييس في حماية المستهلك في الجزائر، المجلة العلمية لمركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 38، جامعة الأزهر، ماي - أغسطس 2009.

77. الغزالي، عيسى محمد ، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24 ديسمبر 2003، الجزائر.

78. تيشوري، عبد الرحمن ، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1429، 2006.

79. الخرشة، ياسين كاسب ، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، مجلد 36 ، العدد الأول.

5_ البحوث العلمية

80. الدحني، إياد، تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء، بحث منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

81. الدوري زكريا، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

82. الطحان، محمد خالد، تربية المتفوقين عقليا في البلاد العربية، وحدة البحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، تونس، 1982.

83. مرتجي زكي ، فؤاد علي العاجز، واقع الطلبة الموهوبين والمتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، الجامعة الإسلامية بغزة، بحث منشور، 2012.

84. العابد، حاتم علي ، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

85. عبد الوهاب، محمد، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بحث منشور، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2003.

86. العزام، زياد فيصل ، الملحقية الثقافية الماليزية، السفارة الماليزية، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بحث منشور، عمان، الأردن.

87. العتري حمود، وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، بحث منشور، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

88. A.Callat et autres, **économie d'entreprise**, édition mise à jour, Paris,1999.
89. A.tellier, **gestion de l'innovation** , editions Management et Société, 1999.
90. Arthur Diane , **The employee Recruitment And Retention Handbook** , Library Of Congress Cataloging in Publication , Untied , States Of America.
91. As Hornby amd etc: **oxford Advanced learners Dictionary of current English**, oxford university press, 1984.
92. Bauer Talya, **On boarding New Maximizing Success** , Sponsored by , Right Management , 2010.
93. Bingham Tony ,**The Now Face Of Talent Management Making Sure That People Really Are Your Most Important Asset** , ASTD,2009.
94. Borghini , E . c ."A Framework For the Study Of relationships between organizational characteristics and organizational innovation" , The Journal Of Creative Behavior , 2005.
95. Charles.D ,Gaitskell : **Children (MethodsF or the elementary School) ,Thirdedition**, Harcourt Bracae Jovanovich, Inc, New York, 1975.
96. Daft , Rechard L , **Organization Theory and Design** ,South Western College Publishing Ohio , 2000.
97. Danuta Bukatko , Daehler : **Child** Danuta Bukatko , Marvin W . Daehler **Development** (A thematic approach), second edition, Houghton company, Boston,1995.
98. Deloitte , It s 2008 , **Do You Know Where Your Talent is** , Deloitte

research Study.

99. Dooprer , Stacy , On boarding Toolkit For HRP rofessionals New Employee Orientation , Hove University Of Minnesota , 2012.
100. Dowell,Ben,Silzer,Rop, **Strategy – Driven Talent Management** , Jossey – Bass Awiley Imprint , San Francisco , 2010.
101. Gilgeous Vic,Gilgeous, Maria, **A Framework For manufacturing excellence** , Integrated Manufacturing systems , 1999.
102. Grote , Dick , " The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers ",United States Of America, 2002.
103. Hatum , Andres , **Next Generation Talent Management** , Palgrave Macmillan , 2010.
104. Herschel ,R .T. « Chief knowledge Officer :Critical Success factor for knowledge Management :Information Strategy « the International of Human Resource Management , 2000.
105. Horvathova, Patra," **The Application Of Talent Management at Human Resource Management in Organization**" , 3rd International Conference On Information and Financial , 2011.
106. **Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique**, 4^e édition, édition international, Paris, 1998.
107. John W, san trok : **child Development, Six th Edition, WVB, Brown & Bench – Mark, Madison**, Wiscensin, Dubuque; Iowa, 1994.
108. Johnw.santrock :**Children ,FourtheditionWcB,Brown & Benchmark**, Madison, wiscein, Dubuque, Iowa, 1995.
109. Julien Lévy, «impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d’offre des entreprises », RFM,N°177/178 , 2000/2-3.
110. M.Porter, **l’avantage concurrentiel**, Inter Edition, Paris, 1986.

111. Marion Alain, **le diagnostic de l'entreprise** », Edition, Economica, Paris, 1996.
112. Marmuse .C, politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ème} édition ,Economica, Paris, 1996.
113. Megregor,B, Public Service Status Review The Excellence Administration , 1994.
114. Mele Cristina , Colurcio , Maria , « **The evolving path of TQM :towards busies excellence and stakeholder value** », Journal of Quality and Reliability Management , 2006.
115. Michael PORTER,**L'avantage concurrentiel des nations**, trad. par: Catherine, Paris, inter-éditions, 1993.
116. Michel Marchesnay, la stratégie du diagnostic à la décision industrielle , OPU, Alger, 1987.
117. Murphy , Emmett , **Talent IQ-Identify You Companys Top Performance** -Improve Or Remove Underachivers,Platinum Press, 2007.
118. Patrick Lyonnet , **Les outiis de la qualite totale** , technique et documentation – Lavoisier , Paris ,1991.
119. Pinar ,M,Girard, T , « **Investigating Timpact Of Organizational Excellence And Leadership On Business Performance: An Exploratore Study Of Turkishfirms**,The Sam Advanced Management Jornal,2008.
120. Roth well , William , **Introduction Talent Management ,Adele ,Carnegie** – White Paper , The Pennsylvania State University , 2008.
121. Seddiki Abdellah , Management de la qualite de l 'inspection a l'exprit KAIZEN , OPU , Alger , 2004.
122. Sims , Doris , The30–Minute Guide Of Talent And Succession Management , Author Housem , 2009.

123. Singa, sybin, HCM3 - Group–Ambition–talent–Management–oracle–HCM–Presentation – sept – 2009.
124. Stronmgulst , N , &Samoff,J,« Knowledge Management System: On the Promise Actual Forms of Information Technology“. Juornal of C Omparative Education , 2000.
125. Su Mi Dahlgaard – Park & Jens J. Dahlgaard , **In Searsh Of Excellence–Past**,Present And Future, Avalableat:[http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/In Search of Excellence SMJJ_Pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/In%20Search%20of%20Excellence%20SMJJ_Pdf), 2013.
126. Thomas R , Cheese P , J and Craig E , The Talent Powered Organization.Strategies For Globalization,Talent Management And High Performance , Koran Page , London and Philadelphia ,2008.
127. Tugrul Atmer et Roland Calori, **diagnostic et décisions stratégiques** , Dunod, Paris, 1998.
128. Uren L and Samuel,“**From Talent Compliance To Talent Commitment**” ,Strategic HR Review,Vol,3.
129. White Paper , Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle . Available at : WWW . Page up people .2008.
130. Work Inc , Integrating HR And Talent Management Process. 2011.

ثالثا: مواقع الانترنت

131. <http://WWW.iraqism.com/showthread.php?t=183>
132. <http://WWW.Ktaby.com/vb/t406666>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. A.Callat et autres, **économie d'entreprise**, édition mise à jour, Paris,1999.
2. A.tellier, **gestion de l'innovation** , editions Management et Société, 1999.
3. Arthur Diane , **The employee Recruitment And Retention Handbook** , Library Of Congress Cataloging in Publication , Untied , States Of America.
4. As Hornby amd etc: **oxford Advanced learners Dictionary of current English**, oxford university press, 1984.
5. Bauer Talya, **On boarding New Maximizing Success** , Sponsored by , Right Management , 2010.
6. Bingham Tony ,**The Now Face Of Talent Management Making Sure That People Really Are Your Most Important Asset** , ASTD,2009.
7. Borghini , E . c ."A Framework For the Study Of relationships between organizational characteristics and organizational innovation" , The Journal Of Creative Behavior , 2005.
8. Charles.D ,Gaitskell : **Children (MethodsF or the elementary School)** ,**Thirdedition**, Harcourt Bracae Jovanovich, Inc, New York, 1975.
9. Daft , Rechard L , **Organization Theory and Design** ,South Western College Publishing Ohio , 2000.
10. Danuta Bukatko , Daehler : **Child** Danuta Bukatko , Marvin W . Daehler **Development** (A thematic approach), second edition, Houghton company, Boston,1995.
11. Deloitte , It s 2008 , **Do You Know Where Your Talent is** , Deloitte

research Study.

12. Dooprer , Stacy , On boarding Toolkit For HRP rofessionals New Employee Orientation , Hove University Of Minnesota , 2012.
13. Dowell,Ben,Silzer,Rop, **Strategy – Driven Talent Management** , Jossey – Bass Awiley Imprint , San Francisco , 2010.
14. Gilgeous Vic,Gilgeous, Maria, **A Framework For manufacturing excellence** , Integrated Manufacturing systems , 1999.
15. Grote , Dick , " The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers ",United States Of America, 2002.
16. Hatum , Andres , **Next Generation Talent Management** , Palgrave Macmillan , 2010.
17. Herschel ,R .T. « Chief knowledge Officer :Critical Success factor for knowledge Management :Information Strategy « the International of Human Resource Management , 2000.
18. Horvathova, Patra," **The Application Of Talent Management at Human Resource Management in Organization**" , 3rd International Conference On Information and Financial , 2011.
19. **Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique**, 4^e édition, édition international, Paris, 1998.
20. John W, san trok : **child Development, Six th Edition, WVB, Brown & Bench – Mark, Madison**, Wiscensin, Dubuque; Iowa, 1994.
21. Johnw.santrock :**Children ,FourtheditionWcB,Brown & Benchmark**, Madison, wiscein, Dubuque, Iowa, 1995.
22. Julien Lévy, «impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d’offre des entreprises », RFM,N°177/178 , 2000/2-3.
23. M.Porter, **l’avantage concurrentiel**, Inter Edition, Paris, 1986.

24. Marion Alain, **le diagnostic de l'entreprise** », Edition, Economica, Paris, 1996.
25. Marmuse .C, politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ème} édition ,Economica, Paris, 1996.
26. Megregor,B, Public Service Status Review The Excellence Administration , 1994.
27. Mele Cristina , Colurcio , Maria , « **The evolving path of TQM :towards busies excellence and stakeholder value** », Journal of Quality and Reliability Management , 2006.
28. Michael PORTER,**L'avantage concurrentiel des nations**, trad. par: Catherine, Paris, inter-éditions, 1993.
29. Michel Marchesnay, la stratégie du diagnostic à la décision industrielle , OPU, Alger, 1987.
30. Murphy , Emmett , **Talent IQ-Identify You Companys Top Performance** -Improve Or Remove Underachivers,Platinum Press, 2007.
31. Patrick Lyonnet , **Les outiis de la qualite totale** , technique et documentation – Lavoisier , Paris ,1991.
32. Pinar ,M,Girard, T , « **Investigating Timpact Of Organizational Excellence And Leadership On Business Performance: An Exploratore Study Of Turkishfirms**,The Sam Advanced Management Jornal,2008.
33. Roth well , William , **Introduction Talent Management ,Adele ,Carnegie** – White Paper , The Pennsylvania State University , 2008.
34. Seddiki Abdellah , Management de la qualite de l 'inspection a l'exprit KAIZEN , OPU , Alger , 2004.
35. Sims , Doris , The30–Minute Guide Of Talent And Succession Management , Author Housem , 2009.

36. Singa, sybin, HCM3 - Group-Ambition-talent-Management-oracle-HCM-Presentation – sept – 2009.
37. Stronmgulst , N , &Samoff,J,« Knowledge Management System: On the Promise Actual Forms of Information Technology“. Juornal of C Omparative Education , 2000.
38. Su Mi Dahlgaard – Park & Jens J. Dahlgaard , **In Searsh Of Excellence–Past,Present And Future**, Avalableat:[http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/In Search of Excellence SMJJ_Pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/In%20Search%20of%20Excellence%20SMJJ_Pdf), 2013.
39. Thomas R , Cheese P , J and Craig E , The Talent Powered Organization.Strategies For Globalization,Talent Management And High Performance , Koran Page , London and Philadelphia ,2008.
40. Tugrul Atmer et Roland Calori, **diagnostic et décisions stratégiques** , Dunod, Paris, 1998.
41. Uren L and Samuel,“**From Talent Compliance To Talent Commitment**” ,Strategic HR Review,Vol,3.
42. White Paper , Integrated Talent Management Optimizing The Employee Life Cycle . Available at : WWW . Page up people .2008.
43. Work Inc , Integrating HR And Talent Management Process. 2011.

سادسا: مواقع الانترنت

44. <http://WWW.iraqism.com/showthread.php?t=183>
45. <http://WWW.Ktaby.com/vb/t406666>.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... وبعد

الاستمارة التي بين يديكم معدة لأغراض البحث العلمي وهي أداة في البحث (إدارة المواهب توجه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية) ، فإن الإجابة على هذه الاستمارة تعتبر أساسا لإكمال هذه الدراسة، لذا يرجى التكرم بالإجابة عليها بعناية ودقة، وكلي أمل في أن تسهموا في إثراء هذه الدراسة بخبراتكم العلمية وأرائكم النيرة حتى يؤدي إلى إنجاح موضوع الدراسة والتوصل لنتائج دقيقة.

ويسرني أن أتقدم لجميع الأفراد العاملين في مؤسسة "فن" بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان على حسن الاستقبال والتعاون في تعبئة الاستمارة لما في ذلك من أهمية كبيرة في قياس متغيرات الدراسة علما بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلى لغاية البحث العلمي.

الطالبة:

محمودة بشار أحمد.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، فالرجاء وضع الإشارة (✓) في الخانة المناسبة		
الرقم	المتغيرات	
01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	العمر	أقل من 30 سنة
		من 30 سنة إلى 40 سنة
		من 41 سنة إلى 50 سنة
		من 51 سنة فما فوق
03	المؤهل العلمي	مستوى ثانوي فأقل
		ليسانس
		مهندس
		دراسات عليا:
		<input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
04	الاقدمية في المؤسسة الحالية	أقل من 5 سنوات
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات
		من 11 سنة إلى 15 سنة
		أكثر من 15 سنة
05	المستوى الوظيفي	مدير
		رئيس قسم
		رئيس مصلحة

المحور الثاني: استمارة استبيان

الرقم	العبارة	معايير التفضيل		
		موافق	محايد	غير موافق
01	لرفع من مستوى أداء الموظفين تعمل المؤسسة على :			
	1- المرافقة والتكوين المستمر وصقل المواهب			
	2- الخاسية أثناء التقصير			
	3- خلق الجو الملائم وتحسين ظروف العمل			
	4- تقديم المكافآت والحوافز وشحن المهام			
	5- إعطاء حيز للإبداع			
	كما يعزز نجاح المؤسسة في مجال التوظيف :			
02	1- الشفافية في التقويم			
	2- جودة التخطيط والبرمجة والمتابعة			
	3- الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة			
03	تسعى المؤسسة إلى :			
	1- إكتشاف طرق جديدة فاعلية من تلك المستعملة			
	2- تجسيد الإبداعات والإكتشافات ميدانيا			
04	3- البحث الدؤوب عن طابع غير مسبوق			
	ترى المؤسسة ضرورة :			
	1. تخفيض التكلفة (أحجام , نقل , عمالة , أقسام)			
	2. الدعاية والإعلان			
	3. دراسة مؤسسات منافسة			
	4. خدمات ما بعد البيع			
05	5. تحديد تكلفة التميز			
	6. مراعاة حاجة المستهلكة وأخذ أدائه			
	تأخذ المؤسسة في الحسبان :			
	1. القدرات التي تمتلكها لكسب ميزة تنافسية معتبرة			
	2. إستراتيجية أقل تكلفة من حيث الخامات			
	3. التحليل المحكم للبيئة التنافسية			
06	تدرك المؤسسة أهمية دراسة:			
	1. ضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية			
	2. تطوير الكفاءات وترقية التدريب			
	3. تصميم مسارات وظيفية مناسبة			
07	4. مراجعة أنظمة الأجور والحوافز			
	تواجه المؤسسة تحديات متعلقة بالموارد البشرية من أهمها:			
	1. البحث عن مواهب جديدة			
	2. المحافظة على المواهب الحالية			

			<p>3. تنوع الموارد البشرية</p> <p>4. البحث عن التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية للمورد البشري</p>	
			<p>تجاهل المؤسسة لدور المواهب يؤدي إلى:</p> <p>1. انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية</p> <p>2. عدم القدرة على الإبداع</p> <p>3. صعوبة تحقيق الجودة</p> <p>4. عدم التمكن من إدارة جيدة لعلاقة المؤسسة بزبائنهم</p>	08
			<p>المؤسسة تكتشف المواهب من خلال:</p> <p>1. أثناء المقابلات مع المدراء</p> <p>2. مقابلات التوظيف</p> <p>3. من خلال الاجتماعات المهنية</p> <p>4. من خلال مواقف أزمات أو مشكلات تنظيمية</p>	09
			<p>تتمثل معايير تحديد المواهب في:</p> <p>1. الكفاءات</p> <p>2. مستوى الأداء العالي مقارنة بالآخرين</p> <p>3. الطموح والبحث عن تحقيق الذات</p> <p>4. الشهادات العليا</p>	10
			<p>لجذب المواهب تعتمد المؤسسة على:</p> <p>1. سمعة المؤسسة في السوق</p> <p>2. الفرص التي تمنحها الوظيفة</p> <p>3. ثراء محتوى الوظيفة</p> <p>4. المزايا التي يوفرها المنصب</p> <p>5. الثقافة التنظيمية في المؤسسة</p> <p>6. ظروف العمل المناسبة</p>	11
			<p>فيما يتعلق مكونات الأجر الخاصة بالمواهب:</p> <p>1. مقارنة بالموظفين الآخرين فإن أجر المواهب أعلى من أجورهم</p> <p>2. يستفيد الموهوبون من مكافآت متغيرة</p> <p>3. المؤسسة تشجع المواهب ليكونوا أصحاب أسهم.</p>	12
			<p>تعتمد المؤسسة الساعية إلى التميز في نمطها على :</p> <p>1. الانفتاح والمرونة</p> <p>2. موظفين ذوي معارف متعددة ومتنوعة</p> <p>3. الابتعاد عن نمطية ورتابة الأداء و السلوك</p>	13
			<p>تراعي المؤسسة المنتجة أهمية :</p> <p>1. إشراك أهل الرأي وتجنب الغموض</p> <p>2. التعاطي مع الزبون وكسب تأييده</p> <p>3. بلورة إنجازات الأفراد وتجسيد أفكارهم الذهنية إلى أعمال ملموسة</p>	14
			<p>قصد تحقيق التميز تنكب جهود المؤسسة على :</p> <p>1. الوضوح في (الرؤية والهدف)</p> <p>2. السلامة في (التخطيط والتنفيذ)</p>	15

			3. الإستراتيجية في (التقويم والتفوق في الأداء)	
			من خلال تقييم المؤسسة لما حققته وما أخفقت فيه فإنها تحاول إبعاد المصاعب والحفاظة على مكانتها من خلال :	16
			1. الوسائل والطرق الكفيلة بحصر العقبات	
			2. الاعتماد على سلم تنقيط بخصوص الموارد البشرية	
			3. رجوع القيادة إلى آراء مستشارون مختصين	
			تعمل المؤسسة الخدمات التالية :	17
			1. التي يحتاجها المتعاملون	
			2. التي ترضيهم لما بما في ذلك الامتيازات	
			3. التي تشتمل على قدر أكبر من التطلعات	
			4. التي تمتع وتسعد التعامل الموهوب	
			تبنى المؤسسة سياسة بناء الأفراد بدلا من استخدامهم لاكتشاف مواهبهم ومخزوناتهم من خلال :	18
			1. جعله يعمل بأريحية تامة دون أي ضغوط	
			2. إحياء ثقافة التفاني في العمل وخلق جو تنافسي وفتح الفضاء للمبادرة	
			3. إشراكهم في صنع القرار	
			4. تركيز الإدارات بما فيها إدارة التميز على المهبة وإيلائها الأهمية المستحقة	
			بينما تخطط المؤسسة وتصنع برامجها دون أن تتجاهل :	19
			1. إشراك كل العاملين وحملهم غلى تحمل المسؤولية	
			2. إطار النظم المنهجية علميا والحاسمة في إعطاء الحلول	
			3. الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه إدارة التميز	
			4. توسيع دائرة الشراكة	

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها في العصر الحديث، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المؤسسة من خلال تبني أسس التميز التنظيمي وكيفية تجسيدها على أرض الواقع، لما لهما من دور فعال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام وأصحاب المصالح العاملين بمؤسسة "FAN" والبالغ عددهم (20) باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات إدارة المواهب لدى إدارة المؤسسة من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة التميز التنظيمي لما لهما من أثر في تحفيز المؤسسة ودفعها نحو المنافسة، وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

و نوصي أيضا إدارة المؤسسة بضرورة وضع برنامج متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على تحقيق التميز التنظيمي، والأخذ في الحسبان دراسة محيط المؤسسات الأكثر منافسة لها.

This study aimed to shed light on the concept of talent management as one of the new threads that knocked human resources management in various activities in the modern era. And focus on the impact caused by the adoption of the foundations of organizational excellence and how they reflected on the ground effectively for its role in creating a competitive advantage for the organization.

To achieve the objectives of this study, we collected data from various sources, it has been used descriptive analytical method to conduct the study, and the questionnaire as a tool head of the information-gathering consisted study a sample of managers and heads of departments and stakeholders working in the foundation of (FAN) and totaling 20 workers in various functional denominated Use the program and(SBSS) statistical data analysis.

The study concluded that a set of recommendations that will enhance the talent management practices of enterprise management, of the most important ,there should be regulations and create a culture of organizational excellence as they have the effect of stimulating enterprise and pushed into the competition, and that all available means such as participation in workshops, conferences and specialized in talent management seminars, Enterprise Manager, also recommend the need to develop an integrated program for talent management with a focus on achieving organizational excellence and taking into account the study of the vicinity of the most competing institutions.

