

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم الاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية من وجهة نظر الباحثين دراسة حالة وحدة الطاقات المتجددة بغرداية

إشراف الأستاذ:
د: بوقليمينة عائشة

إعداد الطالبة :
بوشارب فائزة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
إيمان بوقرة	استاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
عائشة بوقليمينة	استاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
عمر بن عمر	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال
بعنوان:

متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية

دراسة حالة الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة

إشراف الأستاذ:
د: بوقلمينة عائشة

إعداد الطالبة:
بوشارب فائزة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى كل من الوالدين الكريمين
الى الزوج شريكي في السراء والضراء، حفظه الله.
الى اخوتي واخواتي وجميع ابنائهم.
الى العائلة الكريمة والاهل والاقارب.
الى زملائي في العمل، وزملائي في الدراسة فردا فردا.
الى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في اتمام هذا العمل
الى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسع قلبي..
اهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

قال تعالى

﴿فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

الآية (19) النمل"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾

الحمد لله والشكر لله أولاً، الذي شرح صدري ويسر امري، وخفف عني وزري واحلل عقدة لساني، وأفقه قولي، ووفقني في اتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت وعليه توكلت فهو خير المتوكلين.

لا يسعني في هذا المقام الا ان اتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من أسهم في اخراج هذه المذكرة الى النور، وخص بالذكر استاذتي الفاضل على تفضلها قبول الاشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه من النصيح والتوجيه طيلة مساري الجامعي، والى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة غرداية

كما لا أنسي ان اشكر الاساتذة اعضاء لجنة المناقشة فشكر الله الجميع، وكل من شارك ولو بكلمة طيبة فجزاهم الله خير الجزاء

الملخص

هدفت الدراسة لإبراز متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية من وجهة نظر الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية، وتمحورت حول الإشكالية التالية: ما مدى توفر متطلبات إدارة المواهب في مؤسسات الجزائرية؟ وكذلك تسليط الضوء وتشخيص واقع إدارة المواهب في المؤسسة والادارة الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة. وللإجابة على إشكالية الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وقمنا باختيار عينة من مجتمع، حيث طبقت الدراسة على عينة بحث تمثلت في الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة وحدة غرداية، واستخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان بجمع البيانات الميدانية للدراسة عدده 42 باحثاً، واستخدمنا الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة لإبراز متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية.

وبعد الدراسة الميدانية الموضوع البحث توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها :

أظهرت نتائج الدراسة توفر أبعاد إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية، والمتمثلة في تخطيط المواهب، واستقطابها، وإدارة الأداء، والاحتفاظ بها، وتطويرها، وهو ما يؤكد أنّ المؤسسات الإدارية الجزائرية بدأت تتبنى ممارسات ممنهجة لإدارة المواهب، كما يوفر فرصاً للتعليم والتطوير المستمر، وهو مؤشر إيجابي على وعي المؤسسة بأهمية تنمية رأس المال البشري، خاصة من خلال أن المعهد يخلق بيئة إيجابية تعزز من تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات، وهو ما يُعد من أهم مقومات الحفاظ على المواهب وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: إدارة ;متطلبات ;مواهب ;الطاقات المتجددة

Abstract

This study aims to highlight the requirements of talent management in Algerian administration from the perspective of researchers at the Renewable Energy Development Center – Ghardaïa Unit. The study revolves around the following central question: How can Algerian institutions identify and develop the talent management requirements that contribute to enhancing their efficiency and effectiveness amid global and local economic challenges?

The objective of this research is to examine the types of talent utilized within institutions and their role in enhancing competitive advantage. It also seeks to diagnose the current state of talent management within Algerian administration in general, and within the institution under study in particular.

To address the research problem, a descriptive-analytical approach was adopted. The study sample consisted of 42 researchers from the Renewable Energy Development Center – Ghardaïa Unit. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and statistical methods were employed for data analysis and discussion to shed light on the requirements of talent management in the Algerian administrative context.

Key Findings:

- The findings of the study revealed the availability of the five dimensions of talent management in Algerian administration, namely **talent planning, talent acquisition, performance management, talent retention, and talent development**. This confirms that Algerian administrative institutions have begun to adopt systematic practices of talent management, which positively contributes to improving institutional performance and ensuring the sustainability of human resources
- The center offers opportunities for continuous learning and development, which indicates institutional awareness of the importance of human capital development. It fosters a positive environment that encourages knowledge exchange and the sharing of expertise—key elements in retaining and developing talent through targeted training programs.

Keywords:

Management ; Rééquipements ;Talent ;Renewable Energy

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
ب	• إشكالية الدراسة.
ت	• أسباب اختيار الموضوع.
ت	• أهداف الدراسة.
ث	• أهمية الدراسة.
ج	• منهج الدراسة.
ج	• وسائل وادوات جمع البيانات.
خ	• حدود الدراسة.
د	• هيكل الدراسة.
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة المواهب
6	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول ادارة المواهب.
10	المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة المواهب.
12	المطلب الثالث أهمية إدارة المواهب.
13	المطلب الرابع: اهداف إدارة المواهب.

14	المطلب الخامس: مراحل ظهور إدارة المواهب.
15	المطلب السادس: العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب.
17	المبحث الثاني: متطلبات وابعاد استراتيجيات إدارة المواهب
17	المطلب الأول: استقطاب المواهب.
19	المطلب الثاني جذب واختيار المواهب.
21	المطلب الثالث: تنمية وتطوير المواهب.
24	المطلب الرابع: تمكين المواهب.
24	المطلب الخامس: الاحتفاظ بالمواهب (الموظفين).
26	المطلب السادس: الاستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب.
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
29	المطلب الأول: الدراسات العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية.
39	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.
43	تمهيد
44	المبحث الأول التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة
44	المطلب الأول: مركز تنمية الطاقات المتجددة
44	المطلب الثاني: المهام المركز.
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
47	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.
47	المطلب الثاني: وسائل وادوات جمع البيانات.
48	المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث.
49	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
49	المطلب الأول: خصائص مجتمع بحث الدراسة.
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

74	المبحث الرابع: التحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.
74	المطلب الأول: التحقق من الفرضيات.
75	المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضيات.
77	المطلب الثالث: عرض النتائج العامة.
79	خلاصة
83	خاتمة
85	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الجدول رقم (01) يمثل نظام المكافآت حسب <i>Armstrong</i> .	25
2	الجدول رقم (02) يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	47
3	الجدول رقم (03) يوضح مضمون الاستبيان.	48
4	الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	49
5	الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.	50
6	الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.	51
7	الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	52
8	الجدول رقم (08) يمثل توزيع احتواء المعهد على اشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة.	52
9	الجدول رقم (09) يمثل توزيع المؤهل العلمي واحتواء المعهد على اشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة.	54
10	الجدول رقم (10) يمثل توزيع تخطيط القوى العاملة في المعهد على المدى الطويل، وهناك فهم لما هي المواهب الموجودة حاليا وما هو المطلوب لتحقيق النجاح.	55
11	الجدول رقم (11) يمثل توزيع تخطيط القوى العاملة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام ووحدات الاعمال.	56
12	الجدول رقم (12) يمثل توزيع يقوم المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.	57
13	الجدول رقم (13) يمثل توزيع متغير السن قيام المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.	58
14	الجدول رقم (14) يمثل توزيع يسعى المعهد على بحث واستقطاب المواهب وحرمان المنافسين من الحصول عليهم.	59
15	الجدول رقم (15) يمثل توزيع استعانة المعهد بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها.	60
16	الجدول رقم (16) يمثل توزيع تسهيل المعهد التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدتهم في الاندماج في العمل.	60
17	الجدول رقم (17) يمثل توزيع إدارة أداء على تعزيز الموهوبين الذين لديهم أداء فعال.	61
18	الجدول رقم (18) يمثل توزيع عمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين.	62
19	الجدول رقم (19) يمثل توزيع عمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير والتعلم.	63

64	الجدول رقم (20) يمثل توزيع متغير الخبرة المهنية وتعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج تطوير وتعلم.	20
65	الجدول رقم (21) يمثل توزيع الرواتب والحوافز المناسبة لأصحاب المواهب من موارد البشرية.	21
66	الجدول رقم (22) يمثل توزيع معاملة المعهد موظفيه كشركاء أكثر من كونهم عاملين.	22
66	الجدول رقم (23) يمثل توزيع كيفية معاملة المعهد الموظفين المتميزين.	23
67	الجدول رقم (24) يمثل توزيع السياسات الداعمة للمواهب في المعهد تشعر الموظف بالاستقرار.	24
68	الجدول رقم (25) يمثل توزيع اهتمام المعهد بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها.	25
69	الجدول رقم (26) يمثل توزيع استخدام المعهد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين.	26
70	الجدول رقم (27) يوضح متغير الجنس واستخدام المعهد لبرامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين.	27
71	الجدول رقم (28) يمثل توزيع تركيز المعهد على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة.	28
71	الجدول رقم (29) يمثل توزيع توفير المعهد فرص التنمية للموظفين الموهوبين.	29
72	الجدول رقم (30) يمثل توزيع تخلق المعهد بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.	30
75	الجدول رقم (31) وضح نتائج اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T Student	31

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	الشكل رقم (01): تصنيف المواهب داخل المنظمة	08
2	الشكل رقم (02): تعريف إدارة المواهب حسب Armstrong	10
3	الشكل رقم (03): التطور التاريخي لإدارة المواهب	15
4	الشكل رقم (04): يمثل ابعاد إدارة المواهب	17
5	الشكل رقم (05): عملية جذب المواهب حسب الباحث ماكنتوش (McIntosh)	20
6	الشكل رقم (06): عملية التدريب الممنهج المواهب حسب المنصوري (Almansoori)	22
7	الشكل رقم (07): يبين عملية التمكين داخل المنظمات	23
8	الشكل رقم (08): يمثل الاستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالموهوبين.	27
9	الشكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي لمركز تنمية الطاقات المتجددة.	46
10	الشكل رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	49
11	الشكل رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر	50
12	الشكل رقم (12): يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.	51
13	الشكل رقم (13): يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.	52ش

قائمة الملاحق

الملحق	العناوين
الملحق رقم (01)	قائمة التحكيم

الملحق رقم (02)	استمارة استبيان
الملحق رقم (03)	مخرجات spss

مقدمة

توطئة

ان العالم ونتيجة للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى الاتجاه المتزايد نحو تحرير الأسواق، وتصادم موجة العولمة يشهد تحولات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية، وغيرها من الأصعدة، كل هذا أسهم بشكل كبير في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي تجد نفسها مضطرة للتكيف مع هذه التحولات المستمرة.

أحد أبرز نتائج هذه التحولات هو ظهور حرب المواهب بين المؤسسات. في ظل العولمة وفتح الأسواق، أصبح العثور على الأفراد الموهوبين ذوي المهارات الاستثنائية أمراً في غاية الأهمية. هذا النوع من الأفراد يملك القدرة على التأثير بشكل كبير على كفاءة وفعالية المؤسسات التي يعملون بها، سواء في الابتكار أو تحسين الأداء أو التوسع في أسواق جديدة.

من جهة أخرى، تصاعدت ظاهرة هجرة العقول حيث ينتقل المتخصصون والموهوبون إلى البلدان التي توفر لهم فرصاً أفضل وتحديات مهنية أكبر. هذا الوضع يجعل المؤسسات في تنافس مستمر، ليس فقط على مستوى الإنتاجية أو الأرباح، بل في جذب أفضل الكفاءات الموهوبة، مما يساهم في تأكيد فكرة أن الموهبة هي رأس المال الحقيقي للمؤسسة في عالم العولمة المعاصر.

إزاء هذه التطورات، يتعين على المؤسسات الاستثمار بشكل كبير في استراتيجيات جذب وتطوير المواهب، مع توفير بيئات عمل تشجع الإبداع والابتكار، لضمان الحفاظ على تنافسيتها في ظل هذا الوضع المتغير بسرعة.

وتعد إدارة المواهب من القضايا البارزة والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. في ظل التحولات المستمرة والتطورات السريعة التي مست كل القطاعات، أصبحت القدرة على جذب وتطوير المواهب من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات واستمراريتها. إدارة المواهب تتجاوز مجرد استقطاب الأفراد الموهوبين، إذ تشمل أيضاً توفير بيئات عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات، والاحتفاظ بأفضل الكفاءات لضمان تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

والجزائر كباقي دول العالم منذ فتح خصخصة وتبنتي المؤسسات السياسات الاقتصادية وذلك في إطار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية منذ التسعينيات، بهدف تعزيز الكفاءة الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة، تزداد أهمية جذب وتطوير المواهب المتميزة في مختلف القطاعات الإدارية. تعد متطلبات المواهب في الإدارة الجزائرية من الموضوعات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها في بيئة أعمال تتسم بالتحديات المحلية والعالمية. فالنجاح المؤسسي لا يتوقف على رأس

المال أو التكنولوجيا فقط، بل يعتمد بشكل كبير على وجود أفراد ذوي مهارات استثنائية وقدرة على الإبداع والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

أما في ولاية غرداية فتسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية خاصة في استقطاب المواهب قصد تحسين الأداء التنظيمي، وتحسين أداء الموارد البشرية لخلق بيئة تنافسية بالتالي تطوير المؤسسة وهذا ما سنحاول التطرق إليه عن طريق دراسة الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة لولاية غرداية.

إن تعزيز إدارة المواهب في الجزائر يعد ضرورة استراتيجية، حيث تساهم هذه المواهب في تحسين الأداء المؤسسي، وتوفير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة اقتصادية عالمية متقلبة .

إن دراسة متطلبات المواهب في الإدارة الجزائرية تتعلق بالتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في جذب وتطوير المواهب المتميزة وكيفية تأثير ذلك على كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. يمكن صياغة الإشكالية كالتالي:

1. إشكالية الدراسة:

ما مدى توفر متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية من وجهة نظر الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية؟
ومنه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يقوم معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية بتخطيط القوى العاملة من المواهب؟
- هل يقوم معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية باستقطاب المواهب؟
- هل هناك مستوى من إدارة الأداء للمواهب معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية؟
- هل يوفر معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية فرص للاحتفاظ للموظفين الموهوبين؟
- هل يوجد برامج تدريب وتطوير للمواهب يقوم بها معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية؟

2. فرضيات الدراسة:

الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

- يوجد تخطيط للمواهب للموارد البشرية في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد استقطاب للمواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد مستوى من إدارة الأداء للمواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد احتفاظ للمواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

◀ يوجد برامج تدريب وتطوير للمواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عدة لاختيار الموضوع منها الشخصية وأخرى وهي كالتالي:
الاسباب الذاتية:

- ◀ يدخل البحث في هذا الموضوع في صميم طبيعة التخصص الذي تابعت فيه دراسة العلمية في مرحلة ما بعد التدرج تخصص إدارة الأعمال.
- ◀ الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن إدارة المواهب في المؤسسة عينة البحث.
- ◀ توسيع الأفق المعرفي وفهم البيئة المحلية كطالب، والسعي دائماً لتوسيع المعرفة وفهم واقع السوق المحلي، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.

الاسباب موضوعية:

- ◀ الأهمية التي يكتسيها موضوع إدارة المواهب في العالم كله، لما له من نفع على الادارة والمؤسسات.
- ◀ مع التحديات الاقتصادية التي تواجهها الجزائر، مثل العولمة وتحرير الأسواق، فإن المؤسسات بحاجة إلى أفراد موهوبين يمكنهم التأثير على الأداء وزيادة القدرة التنافسية. دراسة متطلبات المواهب تساعد على تحديد الخصائص والمهارات التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال العالمية.
- ◀ دراسة متطلبات المواهب تساهم في التعرف على المهارات اللازمة لتحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات، وهو ما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- ◀ مع التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى جذب مواهب قادرة على استخدام هذه التقنيات بشكل فعال. فمتطلبات المواهب في هذا السياق تتيح تحديد المهارات التقنية المطلوبة، مثل المعرفة بالأنظمة الرقمية، البرمجة، وتحليل البيانات.
- ◀ فهم المهارات والقدرات المطلوبة، يمكن للمؤسسات وضع برامج تدريبية تستهدف تطوير هذه المهارات في الموظفين الحاليين، مما يساهم في تحسين الكفاءة العامة للإدارة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- ◀ التعرف على مستوى تطبيق تخطيط الموارد البشرية في إدارة معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.
- ◀ التعرف على مستوى استقطاب الموارد البشرية في إدارة معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.

- التعرف على مستوى إدارة الأداء الموارد البشرية في إدارة معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.
- التعرف على مستوى الاحتفاظ الموارد البشرية في إدارة معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.
- التعرف على مستوى تطوير الموارد البشرية في إدارة معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة متطلبات المواهب في المعهد الطاقات المتجددة لولاية غرداية على مجموعة من الجوانب الأكاديمية والمهنية التي تسهم في تطوير الجانب الشخصي والمهني، كما تساهم في فهم لواقع سوق العمل والتحديات التي تواجه المؤسسات في الجزائر، وفيما يلي بعض الأبعاد التي تبرز أهمية الدراسة كطالب:

- تقديم صورة واضحة لإدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.
- تشخيص واقع إدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية.
- دراسة هذا الموضوع تعزز من قاعدة المعرفة حول كيفية إدارة الموارد البشرية وتطوير المواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية، هذا يساعد في التعمق في جوانب علمية متقدمة، مثل استراتيجيات التوظيف، التدريب، وتطوير القيادة، مما يساهم في تعزيز فهم للإدارة بشكل عام.
- فهم المهارات المطلوبة في سوق العمل الجزائري، يعزز الفرص في التوظيف وكذا معرفة المهارات التي يبحث عنها أصحاب العمل تساعدك على تحسين القدرات الذاتية وتنمية المهارات بما يتماشى مع احتياجات السوق.
- المساهمة في إيجاد حلول للتحديات الذي يواجهها معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية، مثل تحسين الكفاءة، جذب المواهب، وتطوير القوى العاملة. هذه المعرفة قد تمكنك من تقديم أفكار مبتكرة.

6. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها والتعرف على الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات والتأصيل العلمي لمختلف المفاهيم لمتغيرات الدراسة، هذا المنهج الأكثر استعمالاً في الدراسات الإنسانية، فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية ويمكن الباحث من اختيار فرضياته كمياً⁽¹⁾، في الحقيقة يعتبر المنهج الوصفي من القضايا المنهجية الهامة التي تشغل حيزاً في تراث الدراسات التنظيمية، ومدى ملائمتها في دراسة التنظيم الاجتماعي، وبذلك لا يحصل على بيانات تتعلق بالتنظيم الاجتماعي ولكن يحصل على بيانات تعبر عن اتجاهات و آراء الافراد.

أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة حالة فيما يخص معهد الطاقات المتجددة لولاية غرداية باستخدام أسلوب الإحصاء التحليلي والوصفي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمختلف البيانات والإحصائيات

أما عن مصادر جمع البيانات فإن أي بحث علمي يقوم على البيانات والمعلومات والمعارف المحددة، حيث يقوم الباحث بتجميعها وتصنيفها ثم تحليلها فيما بعد، وتجميع هذه البيانات يتم حسب المنهج الذي قد حدده الباحث للدراسة، ولا يتم بشكل عفوي بل باتباع أسلوب علمي دقيق، وتعد وسائل جمع المعلومات في البحوث العلمية بتعدد المشكلات في اختيار الأدوات المناسبة لموضوع الدراسة، فيعتمد الباحث على ملائمة الاداة المختارة لنوع الدراسة والمنهج المستخدم.

- أداة الدراسة:

الاستبيان: وتتكون من مجموعة من الاسئلة التي تم وضعها وتنظيمها لتقديم مفاهيم الدراسة وعلاقتها بالموضوع، وقد تكون اسئلة مغلقة تتطلب اجابات محددة، أو اسئلة مفتوحة يترك فيها المجال والحرية للمبحوث، وفي بعض الحالات يجمع بين النوعين (الاسئلة المغلقة والمفتوحة) ويعتبر الاستبيان مصدر لجمع البيانات.

والاستمارة هي مجموعة اسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الافراد للإجابة عنها، وتعد هذه الاسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج الى شرح اضافي وتجمع معا في شكل استمارة⁽¹⁾. وتستعمل كذلك لمعرفة بعض خصائص الأشخاص موضوع البحث عادة ما نربط المعطيات المتحصل عليها من العناصر بواسطة الاستمارة بنتائج اختبارهم⁽²⁾.

وتم تقسيم استمارة البحث إلى ثلاثة محاور نعتقد أنها تخدم موضوع الدراسة من حيث جمع بالبيانات اللازمة، وكل محور يحتوي على مجموعة أسئلة مناسبة، تم بناؤها على النحو التالي:

- المحور الأول: وتناول بيانات شخصية وضم 05 بنود من 01 الى 05.

- المحور الثاني: متطلبات إدارة المواهب

كما تعددت الوسائل المستعملة في استكمال هذا البحث حيث تمثلت في:

المراجع المتمثلة في الكتب والمجلات والدوريات والمقالات والمنشورات.

الرسائل والدراسات البحثية.

الجريدة الرسمية

المواقع الالكترونية.

- مجتمع البحث.

1- احمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 بن عكنون، الجزائر، 2009، ص221.

2- مورييس أنجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص204.

هو مجتمع الدراسة هو جميع الافراد أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹ اذ هي كل الافراد أو الاحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. إذا استطاع الباحث اجراء دراسته على جميع افراد المجتمع فان دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة ونسمي ذلك (مسحا)، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل المشاهدات المجتمع لعدة اسباب، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.²

مجتمع البحث في هذه الدراسة الباحثون في المركز تنمية الطاقات المتجددة وحدة غرداية بحيث استخدمنا المسح الشامل لجميع مجتمع البحث والبالغ عددهم 71 باحث. - عينة البحث

استخدمنا المسح الشامل بحيث قمنا بتوزيع 71 استمارة وتم استرداد 33 استمارة ورقية 07 إجابات الكترونية أي تم استرداد 42 استمارة هي التي تم تطبيق البحث عليها. 8.حدود الدراسة.

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة. ولقد اتفق الكثير من المشتغلين في مجال البحث الإنساني والاجتماعي على لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية يجب على الباحث توظيفها عند تخطيط إجراءات البحث⁽³⁾، وهذه المجالات الثلاثة هي:

الحدود المكانية للدراسة: بالنسبة لدراستنا فالحدود المكانية هي معهد الطاقات المتجددة المتواجد بمنطقة النوميترات متيللي الجديدة لولاية غرداية نظرا لأن دراستنا تهدف دراسة متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية دراسة حالة الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة لولاية غرداية.

الحدود الزمانية للدراسة: امتدت هذه الدراسة من 12 جانفي 2025 أي منذ تقديم عنوان المذكرة واشراف الاستاذة إلى غاية 31 ماي 2024، وقسمت إلى أربع مراحل :

- المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة الاستطلاعية بحيث تمثل اللبنة الأولى للدراسة الميدانية كما تعتبر من الدراسات الهامة للتمهيد للبحث العلمي وتعريفنا بالظروف التي سيتم فيها البحث.
- المرحلة الثانية: مرحلة جمع المعلومات.
- المرحلة الثالثة: الجانب النظري.
- المرحلة الرابعة: الإطار التطبيقي.

1- عبد الرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، ادواته واساليهه)، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 109.

2- نادية سعيد عشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

3- محمد الكرم عبد الغريب، البحث العلمي التصميم والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2013، ص 61.

الحدود البشرية للدراسة: يشمل الأشخاص الذين سيضملمهم البحث ⁽¹⁾، أي المشاركون في الدراسة أو العينة أو مجتمع الدراسة والمجال البشري للدراسة العلمية هو عدد الأفراد المشاركين في موضوع البحث ومشكلته، وفي دراستنا هذه قمنا بدراسة الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة وعددهم 42 باحث.

9. صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات والعراقيل التي تم التعرض إليها في:

◀ صعوبة الحصول على تقارير حول إدارة المواهب.

نظرا لانشغالات عينة الدراسة صعوبة استرداد الاستبانات

10. هيكل الدراسة:

من خلال هذه الدراسة قسمنا البحث إلى فصلين:

تطرقنا إلى الإطار النظري والتطبيقي لدراسة متطلبات إدارة المواهب في الفصل الاول حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة حول إدارة المواهب، ثم تم التطرق الى المبحث الثاني الذي احتوى على متطلبات وأبعاد إدارة المواهب، ثم تم عرض الدراسات السابقة في المبحث الثالث. والفصل التطبيقي تطرق الى تعريف مؤسسة محل الدراسة كمبحث أول، ثم الإطار المنهجي للدراسة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فتطرق الى نتائج الدراسة، ثم التوصل الى خاتمة الدراسة. من خلال هذا الفصل سنتطرق مفاهيم عامة حول إدارة المواهب، ثم متطلبات وأبعاد إدارة المواهب، ثم تم عرض الدراسات السابقة في المبحث الثالث.

1- محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

تمهيد

في عالمنا المعاصر، أصبحت المواهب أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في بيئة العمل التنافسية. ومع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، لم تعد الشركات تقتصر على مجرد الحصول على موظفين ذوي كفاءات عادية، بل تسعى إلى جذب وتطوير الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون مهارات استثنائية وابتكارية. هذه المواهب تعتبر محركاً رئيسياً لرفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز في مجالاتها المختلفة.

متطلبات المواهب تشير إلى المهارات، القدرات، والسمات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد لكي يكونوا قادرين على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة التي يعملون بها. وهذه المتطلبات تتنوع بين المهارات التقنية المتخصصة، مثل استخدام التكنولوجيات الحديثة، والقدرات الإدارية مثل القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وصولاً إلى المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

إدارة المواهب هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب البشرية داخل المنظمة. يشمل ذلك تحديد الأفراد ذوي المهارات العالية أو القادرين على تقديم قيمة كبيرة للمنظمة، وتوفير بيئة تدعم نموهم المهني، وتحفيزهم للبقاء والمساهمة بشكل مستمر، تهدف دراستنا إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب ومتطلباتها في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المواهب.

لقد ركز الباحثون في مجال إدارة المواهب على وضع ركائز أساسية تشمل مجموعة من المفاهيم التي تعرف الموهبة وإدارة المواهب، إلى جانب توضيح أهميتها وأهدافها، وقبل تعريف إدارة المواهب لابد من تعريف الموهبة.

الفرع الأول: تعريف ص الموهبة.

لا يوجد تعريف واحد للموهبة لكن أغلب التعاريف تشير إلى أن الموهبة هي مجموع القدرات الذاتية لدى الشخص، ومهاراته، ومعارفه، وخبراته وذكائه وحكمه على الأشياء ومواقفه، وسماته الشخصية وكذا قدراته على التعلم والتطور في المستقبل¹.

أما الموهوبين فهم أولئك الذين يملكون قدرات وإمكانات غير عادية تبدو في أدائهم العالي والتميز. أما المواهب في إطار المنظمة فيراها مجموعة من الخبراء والباحثين على أنها بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لأنهم يمتلكون قدرات استثنائية يمكنهم من خلالها التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة، ولذلك الموهوب هو الشخص الذي يتمتع بالعديد من الخصائص التي تساهم في النهوض بمنظمته ويكون له تأثير في تحقيق أهداف المنظمة².

الموهبة هي كفاءات فطرية عالية كما يعرفها بورنوا BOURNOI 2007 المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون وليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة³.

كما ترى ديجوكس وسينيتان ان الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، وانجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، ولا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية⁴.

المواهب لغة: هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المواهب فالمواهب كمصطلح أخذت من الفعل "وهب" كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب يهب، وهوب".

1- أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والنفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد، عمان، 2015، ص 09.

2 - Ahmad Asaad, Abde Lqader Alsakarne, "Shen Chao Hong, talent management in twenty first century, theory and practically", International journal of applied research, Vol. 11, No. 1, 2015, p 1037.

3- عبد الهادي بوركبة، عبد الحميد بايدة، أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الاعمال، جامعة غرداية، 2024/2023، ص 7.

4- إيمان صبيان، وسيلة ثابت، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج، دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi، ص 129.

وفي القاموس المحيط المواهب تعني العطية ومن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية والإنكليزية على إن المواهب تعني قدرة استثنائية¹.

المواهب اصطلاحاً: المواهب فهي قدرة متميزة وذاتية، ولكنها تتميز بالخصوصية، والمواهب تختلف عن الهواية فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزويد بالمعرفة، وتلعب المواهب دوراً إيجابياً في حياة الإنسان فهي تساعد على تحقيق ذاته.

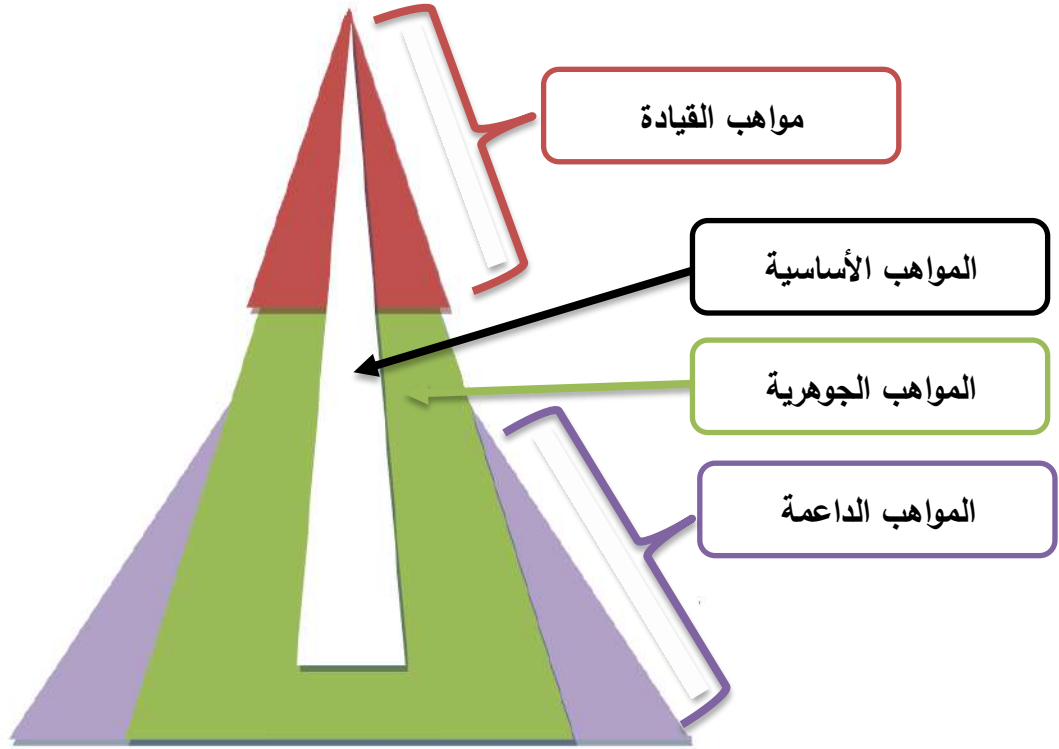
وتعرف أيضاً على أنها: سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو فرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصلقه البيئة الملائمة لذا، تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم... وغيرها².

وعليه " فالمواهب في المنظمة هم أولئك الذين يصنعون فرقاً كبيراً في أداء منظماتهم، سواء من خلال مساهمتهم المباشرة، أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة للقدرة على التعلم والتطور"³.
وصنف الباحثون المواهب في المنظمة إلى أربع أصناف هي⁴:

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

الشكل رقم (01): تصنيف المواهب داخل المنظمة

1- غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.
2- عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -إرانس-بسكرة، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 14.
3 - أحلام خان، مريم حير، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 78.
4- فهمة بولدرع، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري واحة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021-2022، ص 18.



المصدر: فهيمة بولدريج، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي، ص 19.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المواهب

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

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة حاليا في المنظمة، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي² .

كما تعرف إدارة المواهب على أنها قدرة المنظمات على توفير نهج منظم لجذب وتوظيف وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، والتعامل معهم على أنهم موهبة أو مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوفر لدى المنظمة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وبناء أفضليتها التنافسية على منافسيها³.

1- ياسين كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار النفائس، الاردن، 2012، ص37.

2- صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد، ط1، دار الحامد، الاردن، 2009، ص51.

3 - محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات العمومية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011، ص 112.

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختبار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة عليهم، وجذب العاملين الموهوبين، من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة¹.

وتم تعريفها أيضا بأنها مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي: التحديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين².

وعرفت كذلك على أنها ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين وتضمن زوال مختلف النزاعات التنظيمية، وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية التنظيمية، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية³.

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها مجموعة من العمليات والممارسات المتكاملة التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها وتعزيز وجودها، وتحفيزها واعتبارها مورد ذو قيمة هذا من جهة ومن جهة أخرى السعي إلى جذب موارد متميزة وأكثر كفاءة من غيرها والعمل على تمكينهم والحفاظ عليهم وتمكينهم من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الفاعلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁴.

وتجدر الإشارة أنه يوجد اختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية إذ أن عدة باحثين أيدوا القول بأن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية لأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأن إدارة المواهب هي مجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية أي بالنسبة لهم أنها تؤدي ما تؤديه إدارة الموارد البشرية لكن بشكل أسرع وعبر كل أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد كما هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. وهذا الخلط بين الإدارتين راجع إلى التداخل الواضح بينهما ومما لا شك فيه أنه بالرغم من وجود تشابه إلا أن هناك فروق أساسية لا يمكن تجاهلها⁵.

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

1 - ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، مصر، 2017، ص 152.

2 - Ewelina Wiska, "Déterminants of effective talent management", journal of positive management, vol 5,n 04, 2014,P 80.

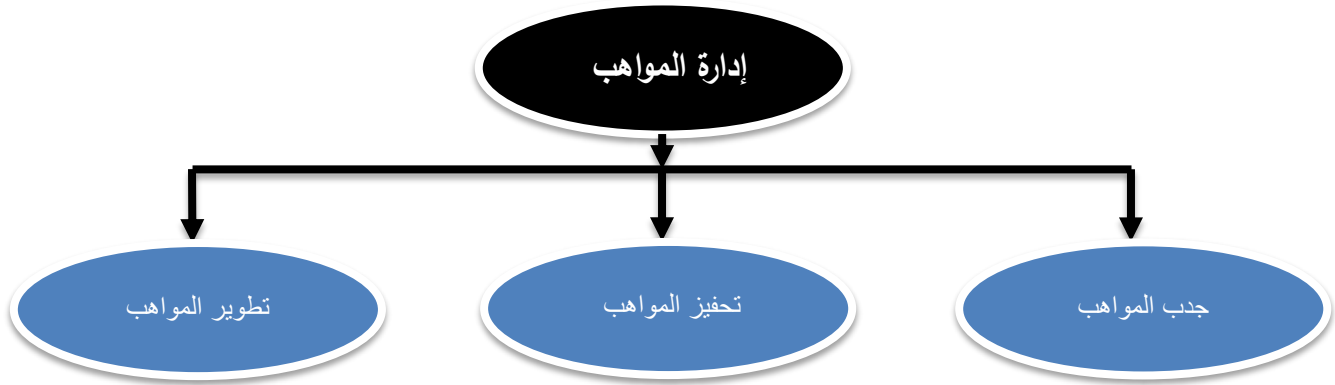
3 - إياد أحمد أبو سحاب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدراسات قيمة العمل (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 17.

4 - فهدية بولدرع، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيبل، مرجع سبق ذكره، ص 20.

5 - نفس المرجع، ص 20.

وعرفها: Armstrong بأنها استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة التي تضمن أن المنظمة تجذب، تحفز وتطور المواهب التي تحتاجها الآن وفي المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق المزايا التنافسية¹.

الشكل رقم (02): تعريف إدارة المواهب حسب Armstrong



المصدر: من اعداد الطالبة بناء دراسة عبد الهادي بوركبة، أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة المواهب.

ظهور إدارة المواهب كان نتيجة لعدة عوامل وتغيرات في بيئة الأعمال والمجتمعات. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب والذي تسعى إليه أي مؤسسة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي²:

- **التغيرات في بيئة العمل:** مع التقدم التكنولوجي والاقتصادي السريع، أصبحت الشركات بحاجة إلى تطوير استراتيجيات فعالة لجذب والحفاظ على أفضل الموظفين. أصبح العمل يتطلب مهارات ومعرفة متخصصة، مما جعل إدارة المواهب أكثر أهمية.
- **زيادة التنافسية:** الشركات تسعى للتميز والتفوق على منافسيها في السوق. أحد أسس ذلك هو اكتساب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والموهوبين. وبالتالي، أصبحت إدارة المواهب ضرورية لجذب هؤلاء الأفراد.
- **التغيرات الثقافية والاجتماعية:** التغيير في الثقافات والمنظمات في جميع أنحاء العالم أدى إلى تحول في كيفية تعامل الشركات مع الموظفين. يتم التركيز أكثر على خلق بيئة عمل تحفز الابتكار وتنمية المهارات.

1 - سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022، ص 19.

2 - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 10.

- الموارد البشرية كمحرك أساسي للنجاح: أصبحت الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من استراتيجية الشركات، حيث تعتبر المواهب العنصر الأساسي لتحقيق النجاح والنمو المستدام.
- التطور في مفاهيم القيادة: مع تزايد الوعي حول أهمية القيادة الفعالة في تحسين الأداء داخل المؤسسات، بدأت الشركات في وضع استراتيجيات تهتم بتطوير وتنمية القادة والمواهب.
- تطور أساليب التعلم والتدريب: التطور في أساليب التعلم والتدريب ساعد الشركات في تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتمكين المواهب من الوصول إلى إمكاناتهم القصوى.
- الاهتمام بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين: لم يعد الأمر يتعلق فقط بتوظيف الأفراد الموهوبين، بل أصبح التركيز أيضًا على كيفية الاحتفاظ بهم، بما في ذلك توفير فرص للنمو المهني والرفاهية الشخصية.
- تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة خاصة مع بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لكل ذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- زيادة التدخل الحكومي: تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصرة، في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

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

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

1 - فهدية بولدرع، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مرجع سبق ذكره، ص 20.
2 - سعد على حمود العنزي، إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 48، 2016، ص 85-86.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المواهب:

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة، وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها فبسبب التوسع الكبير في الاقتصاد العالمي والأعمال وكذا التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة، مما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب ومتابعة أفرادها المميزين والموهوبين لمواجهة هذه التحديات واستجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة، أين أصبحت مهمة أي منظمة هي جلب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء المتميز والاستمرار فيه، خاصة وأن أغلب الوظائف اليوم باتت تتطلب قدر عال من التعليم والتدريب على المهارات والتكنولوجيا، مما يستلزم وجود مواهب مواكبة لهذا التغيير الحاصل في سوق العمل¹.

تظهر أهميتها من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ على موظفيها ذوي الإمكانيات العالية، وبناء بيئة للمنظمة تتسم الأداء العالي والتعلم ويمتلكون المعرفة باستمرار طالما هم أنفسهم يخلقون الإبداع، وإضافة قيمة لسمعة المنظمة، ومساهمتها في إدارة التنوع².

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

- ◀ كما تكمن أهمية إدارة المواهب حسب ما أشار إليه كل من Shaffer and Harkins في³ :
- ◀ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- ◀ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- ◀ تقادي الاضطرابات في العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- ◀ كما تساعد إدارة المواهب في تحقيق أقصى استفادة من الموظفين الموهوبين، والاستفادة منهم بالشكل الذي يسمح بتقليل نفقات وتكاليف العمالة، وكذا تحسين القدرة التنافسية والكفاءة التنظيمية.

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

¹ - فهدية بولدرع، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيبل، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - إسرار عبد الزهرة، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27

³ - صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 العدد 2، 2015، ص 288.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المواهب.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ أن هذه الأخيرة لديها غاية وهدف تتجلى غايتها في خلق نسبة معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطوير بشكل مستمر¹، كما أنها تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة لإدارة المواهب تسعى إلى تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال بدل الجهود لتتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وهذا من خلال²:

- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية
- ملئ الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى المحافظة على قوة عمل احتياطية قصد مواجهة التحديات المستقبلية.
- الحصول على أفضل النتائج وإحداث التميز داخل المنظمة .
- وحدد آخرون أهداف إدارة المواهب من خلال³:
- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة
- تحريك الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الأفراد لضمان الإنتاج الإبداعي والجودة السلع والخدمات؛
- تطوير قدرات الأفراد وفقا لمعايير المستوى العالمي، قصد تلبية الطلب الاستراتيجي .
- وفي نفس الاتجاه حدد آخرون أهداف إدارة المواهب بالآتي⁴:
- تلبية احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، وتعتبر هذا أمرا ضروريا لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرية للقدرة على التوظيف الفردي.
- تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين والتركيز على الملائمة وجعل المنظمة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل.
- التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي إلى نتائج أعلى سواء في مقاييس النتائج المالية مثل (الربحية، إنتاجية المواهب القيمة السوقية)، ونتائج غير مالية (التميز التشغيلي، تحقيق أهداف العمل رضا العملاء، الرضا الوظيفي، التحفيز الالتزام، جودة العمل الخ).

1- غني دحام الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط 1. دار حامد، عمان، 2015، ص 28.

2- سميرة خالد عبد الرؤوف الحلاق، درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة، 1019، ص 13.

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

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

- تطوير القادة والموظفين وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية.
- توظيف أفضل وأكفأ الأشخاص في المناصب المناسبة.
- تحسين إنتاجية الموظفين، والاحتفاظ بالأداء المتميز لهم وبناء مساراتهم الوظيفية وترقيتهم.
- حل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بشكل جيد من خلال التعاقب والإحلال الوظيفي وتكوين قوائم جاهزة بالمواهب المتوفرة لاستخدامها عند الحاجة وكذا تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع فضلا عن تحقيق المرونة التنظيمية من خلال البرامج التدريبية¹.

المطلب الخامس: مراحل ظهور إدارة المواهب.

لقد مرت إدارة المواهب بعدد من المراحل قبل وصول المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة الزيادة إدراك المؤسسات الأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق في ظل بيئة يسودها التنافس الحاد على جذب واستقطاب المواهب، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة المواهب كالتالي²:

قسم الأفراد :

امتدت هذه المرحلة من سبعينيات القرن الماضي إلى الثمانينات منه واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم مع التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، حيث أن قسم الأفراد في هذه المرحلة يمثل وظيفة أعمال .

إدارة الموارد البشرية

بدأت هذه المرحلة من ثمانينيات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت المؤسسات بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال .

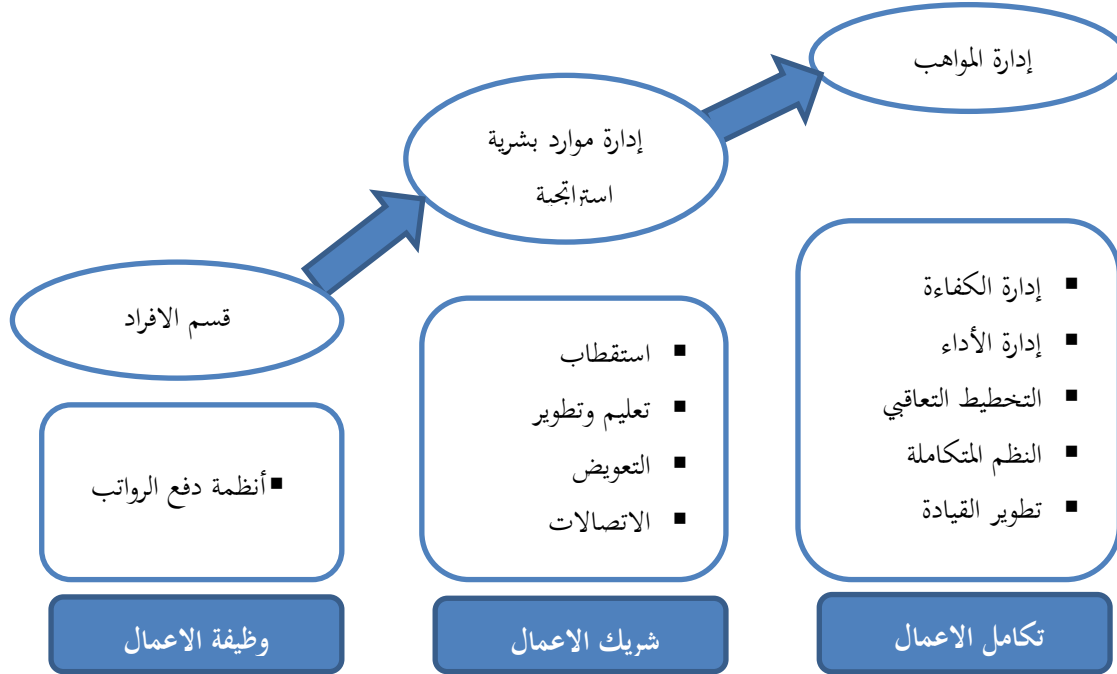
إدارة المواهب

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" أول مرة من قبل الباحث "ديفيد والكنس" عام (1998)، في مقال نشره في العام نفسه، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات، حيث اكتشفت أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض لذلك تحولت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال، ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي:

¹- هنا هاني عبد الرحمان اقدح، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة 2020، من 24.

²- نور خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، المجلد 21، العدد 86، 31 ديسمبر 2015، ص 554.

الشكل رقم (03): التطور التاريخي لإدارة المواهب



المصدر: خولة حفيظ، أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص15.

المطلب السادس: العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب.

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نشوء ونجاح إدارة المواهب في المنظمات وتتمحور حول عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة الضغوط لاعتماد إدارة المواهب¹:

- ✓ نمو الأعمال .
 - ✓ انتقال الأعمال .
 - ✓ الاستثمار في أعمال جوهرية جديدة .
 - ✓ العولمة .
 - ✓ ظهور أشكال جديدة من الشركات .
 - ✓ الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفي كل المستويات .
- هناك عدة عوامل تدعم بقوة نشوء إدارة المواهب²:

1- غني دحام، حسين وليد حسين عباس مرجع سابق، ص 39.

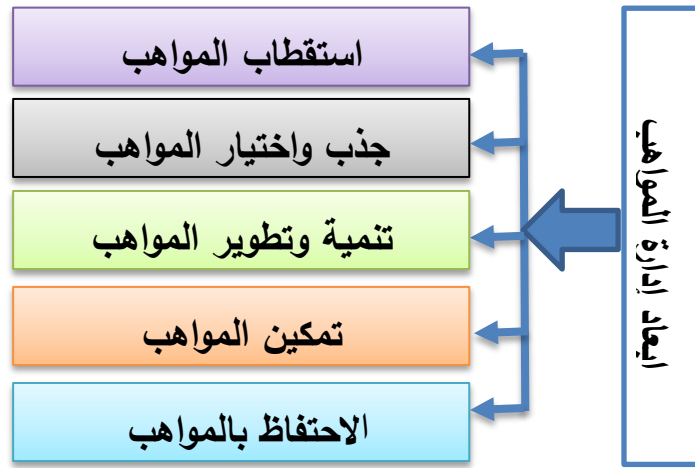
2- سعد على حمود العززي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص 88.

- ✓ التوجه من خلال إستراتيجية الأعمال .
- ✓ التكامل مع العمليات الأخرى .
- ✓ أن تدار كممارسة عمل جوهرية .
- ✓ أن تكون راسخة كفكر موهبة.

المبحث الثاني: ابعاد واستراتيجيات إدارة المواهب.

ينظر لاستراتيجيات إدارة المواهب على أنها تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمؤسسات وتأهيلها وتوظيفها داخل المؤسسة، إذ تقسم هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

الشكل رقم (04) يمثل ابعاد إدارة المواهب



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الأول: استقطاب المواهب :

تعتمد استراتيجية إدارة المواهب على استقطاب أو جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون كفاءات وقدرات عالية تمكنهم من ملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة¹، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي تنقسم إلى مجالين²:

1. تخطيط المواهب.

أصبحت عملية اختيار المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى، لما لها من دور في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في جميع مستويات المؤسسة، إذ يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات (مهارات، معرفة). والتي تستخدم في العديد من المواقع، كل هذا يكون بالتوافق مع خطط عمل المؤسسة .

لذا يهدف تخطيط المواهب للحصول على مستوى مثالي لتحديد مواقع المواهب والتي تؤدي في الأخير إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب ...

2. سمعة الموارد البشرية.

تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المؤسسة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، إذ تصب المؤسسات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية للمجموعة المتقدمين وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز هنا على تحسين سمعة الموارد البشرية التي لديها الجذب موارد بشرية أخرى موهوبة .

1- زياد فيصل هلال الغزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015، ص 13.

2- صالح علي الجراح، جمال داوود أبو دولة، مرجع سابق، ص. ص (289-290).

كما تجدر الإشارة إلى أنه حتى وإن كانت هذه المؤسسات في حالة ركود إلا أنه يمكن أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، كاستخدامها الممارسات إدارة الأداء بفعالية لتحديد المواهب وإعادة هيكلة العمل، أو إعادة تصميم الوظائف بغية تحفيز وإشراك الموظفين.

المطلب الثاني: تنمية المواهب

يجب أن ترافق عملية استقطاب المواهب المزيد من التطوير في قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم ومعارفهم من خلال 1 خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)¹.

وحسب (Garavan and Garbery) كاربري و جارفان، فإن عملية تنمية المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي²:

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

هذه العملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عددا كبيرا من المؤسسات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (ad hoc approach)

وتشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج التنمية المواهب بشكل أفضل، إذ تساهم هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية والتي يتم اكتسابها عن طريق الخيارات التعليمية كالترتيب والسفر إلى الخارج، وتساهم كذلك في نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القداماء إلى الحاليين والجدد .

كما تحتم المؤسسات بعملية تنمية المهارات القيادية كأداة لإبقاء المواهب خاصة وأن العنصر الهام فيها هو التخطيط للخلافة والتي تركز على تحديد وتطوير المواهب الشغل مناصب قيادية مهمة، حيث أن المؤسسات التي تنفق على التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لفقدان المواهب.

المطلب الثاني: جذب واختيار المواهب

عرفه باركينس وبورتلاند بأنه عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر سياسة تتجح على أساسه المشروعات أو تفشل¹، كما أن جذب المواهب يعنى قدرة المنظمة على تكوين علامة

1- زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص 13.

2- صالح على الجراح، جمال داود أبو دوله، مرجع سابق، ص 290.

تجارية وسمعة ومكانة متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة لاختيار الموهوبين بالاعتماد على الأدوات والأساليب المناسبة بما يضمن اختيار الكفاءات ذوي المواهب والأداء المتميز.

ونستنتج تعريف جذب المواهب بأنه أهم الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة المواهب البشرية حيث هي المسؤولة عن اختيار الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات بشرط أن تتوافق ثقافتهم وقيمهم وأهدافهم مع ثقافة وقيم وأهداف المنظمة².

وتؤيد الدراسات التي ترى ان كل منظمة معاصرة يوجد بها مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين في العديد من القطاعات وفي مقدمتهم شركات الاتصالات وهما³:

1. المستوى التنفيذي والفني: ترى الدراسات أن المواهب والمهارات المطلوب توافرها في الموظفين في هذا المستوى (المستوى الفني والتنفيذي عرضة للتآكل والاضمحلال، فالعديد من التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الجديدة تظهر بشكل يومي فإذا ما عجز التنفيذي أو الفني عن مسايرة هذه التطورات لا يعود ذا قيمة كبيرة للشركة، ويمكن قياس مواهب التنفيذي أو الفني طبق 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 شيئاً، 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

2. المستوى الإداري والإشرافي: ترى بعض الدراسات أن المهارات المطلوبة في هذا المستوى لا تكون عرضة للتآكل السريع فمعظم المواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والمهارات الاتصالية والقدرات القيادية، إلا أن دور الموظف الموهوب في هذا المستوى يكون أكبر تأثير من دور التنفيذي والفني، فهو يؤثر على ثقافة الشركة ككل، فضلاً 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 .

بينما اقترح الباحث (Mcintosh 2016) اربعة عناصر تجعل عملية جذب المواهب أكثر فاعلية داخل المنظمات وهي تخطيط القوى العاملة بناء العلامة التجارية الخاصة بصاحب العمل تحديد مصادر جذب الأفراد المرشحين للوظائف الاعتماد على التوظيف الإلكتروني⁴.

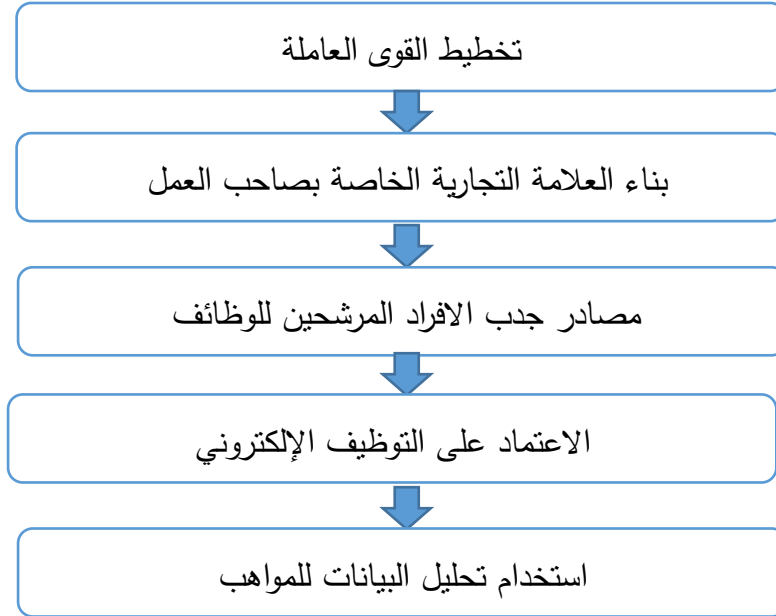
1 - نبيل فتحى احمد رضوان، مدى توافق استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصالات مصر، رسالة دكتوراه، كلية العسكرية لعلوم الإدارة، قسم إدارة الأعمال، 2019.

2 - نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب دراسة نظرية، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية كلية التجارة، جامعة السويس مصر، مارس 2022، المجلد رقم 02، العدد 01، ص 56.

3 - نفس المرجع، ص 57.

4 - McIntosh، L. " Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy". Sharm-SCP, CAE (2016), p4.

الشكل رقم (05) عملية جذب المواهب حسب الباحث ماكينتوش (McIntosh)



المصدر: Laurie McIntosh, SHRM-SCP, CAE. (2016, August 18). Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy. SHRM

وبناء على ما سبق يمكن استنباط أبعاد جذب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية: تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية لصاحب العمل الاعتماد على التوظيف الإلكتروني وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما يلي¹:

1. تخطيط القوى العاملة هو خطوة أساسية في تطوير استراتيجية جذب المواهب وهي عملية تستخدمها المنظمة التحليل قوتها العاملة وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإعداد احتياجاتها من التوظيف في المستقبل، كما أنه لا يوجد نموذج قياسي يمكن استخدامه في تخطيط القوى العاملة في جميع المنظمات لأن قرار التوظيف منسجم من استراتيجية ورسالة وأهداف وميزانية المنظمة.

ويقصد كذلك به 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 عن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

2. بناء العلامة التجارية الخاصة لصاحب العمل أشارت الدراسات أن من أهم طرق جذب المواهب هو الإهتمام بالعلامة التجارية لصاحب العمل *Brand Employer*،

3. الاعتماد على التوظيف الإلكتروني ويطلق عليه أيضا التوظيف عبر الأنترنت ويشمل التوظيف الإلكتروني عملية التوظيف الشاملة والمتكاملة للعثور على المرشحين المحتملين وتقييمهم وإجراء مقابلات وظيفية معهم وقبولهم حسب متطلبات الوظيفة، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الأنترنت، ومعظم الشركات تقوم بأنشطة التوظيف عبر موقعها الرسمي أو مواقع التوظيف المتخصصة، ومن خلال هذه المعلومات يقرر المرشح إذا كان مناسباً للوظيفة الشاغرة له أم لا ، ويتميز التوظيف الإلكتروني بتكاليفه المنخفضة وتغطيته لمناطق جغرافية واسعة خلال البحث عن الإكفاء، وتوفير الوقت والجهد في عملية فرز المتقدمين من خلال آلية البرمجيات المساعدة في عملية مطابقة السير الذاتية مع متطلبات الوظيفة ، إلا أن التوظيف الإلكتروني لا يتناسب مع المناصب العليا والحساسة، بحيث سيتقدم له في الغالب شريحة واسعة غير ملائمة.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير المواهب.

إن تنمية المواهب تركز على كيفية تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم وكيف توفر المنظمات فرص وأدوات تعليمية للعاملين لتحسين حياتهم المهنية بشكل عام، وتعد تنمية المواهب هي استراتيجية أعمال تنفذها الشركات للاحتفاظ بأفضل الموظفين الموهوبين¹، عرفت بالتغيرات المتسارعة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف بعد التنمية والتطوير بأنه استخدام أنشطة وتعليمات ممنهجة ومخططة لتعزيز عملية التعلم للأفراد داخل المنظمة والهدف منه تطوير القدرات والمهارات للأفراد وكذلك معرفة نقاط الضعف والعمل على تطويرها، وزيادة وعي المتدربين للجوانب التي تتطلب التحسين³.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تنمية وتدريب المواهب في الأبعاد السلوكية التالية (التدريب الممنهج تطوير إدارة المعرفة) ، وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما⁴ :

❖ **التدريب الممنهج:** اقترح (Almansoori2015) ان عملية التدريب الممنهج المواهب تشمل أربع مراحل وهي¹:

1- عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2017، مجلد 8، ص 297.

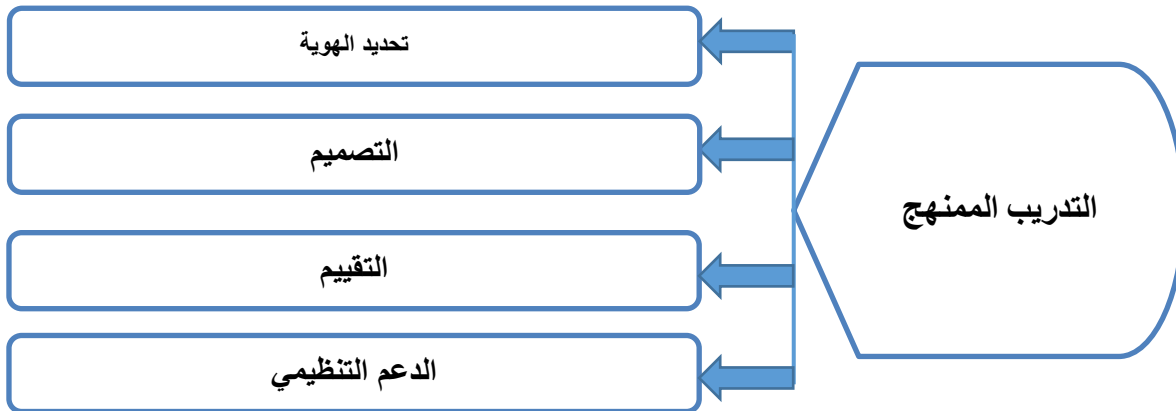
Armstrong, M. (Ed.). (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page²

3 - نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب دراسة نظرية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

4 - زياد فيصل هلال العزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، دكتوراه منشور، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013، ص 03.

- تحديد الهوية: وتعني (لن التطوير ومن سيتم تطويره؟) .
- التصميم: ما هي الكفاءات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك؟).
- التقييم: (ما هي الأدوات المستخدمة لقياس الفاعلية للأفراد المتدربين؟) .
- ثم الدعم التنظيمي: (ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟)

شكل رقم (06) عملية التدريب الممنهج المواهب حسب المنصوري (Almansoori)



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التدريب الممنهج للمواهب حسب المنصوري.

❖ إدارة المعرفة عرفها (Korenteng) سنة 2014 بأنها نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد عن طريق استخدام المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل والمشاركة في فرق عالمية والتدريب متعدد الثقافات والتوجيه، والتدريب، حيث تسمح إدارة المعرفة باستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعزيز قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية. كما ساهمت في تحول المؤسسات من التمسك بالأنماط التقليدية حتى تصبح مجتمعات معرفية، وشجعت الأفراد العاملين بمختلف الهيئات والمؤسسات على الإبداع والابتكار².

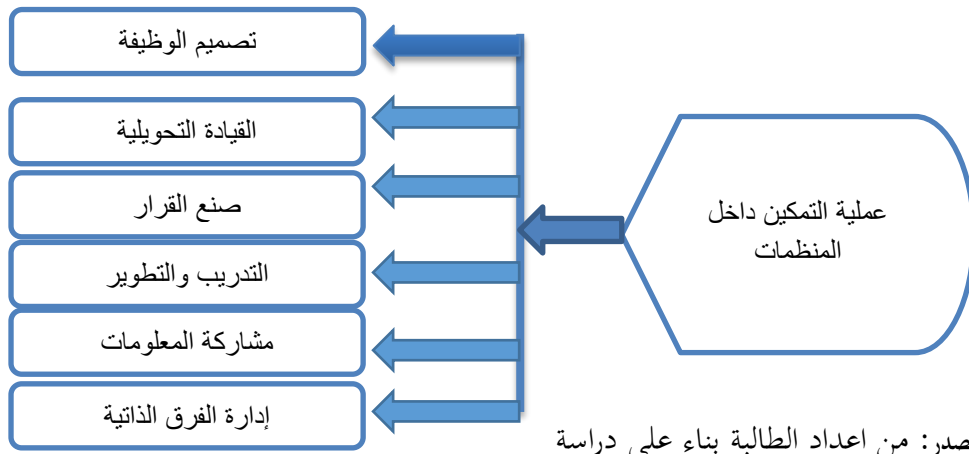
المطلب: الرابع: تمكين المواهب.

¹ - AL Mansoori, SM, " A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE ", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Liverpool., John Moores University.(2015)

² - منال، فراح، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سولغاز ام البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2017، ص 28.

يعرف بتحرير شخص ما من الرقابة الصارمة من التعليمات والسياسات والأوامر، ومنح الفرد حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وقراراته وأفعاله لاكتشاف موارده الخفية (القدرات والمهارات)¹، كما يرتبط التمكين بإعادة توزيع الطاقة وهو شكل من أشكال مشاركة الموظفين، كما عرف بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، فالقادة التحويليين لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من اتخاذ القرار عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، وخلق مناخ المشاركة والتي عن طريقه يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، مع تأكيد أن التمكين يساعد في التنبؤ بالتخطيط للتعاقب². وعرضت دراسة (Hacini & Dahou) سنة 2018 نموذج مقترح لعملية التمكين داخل المنظمات الذي يبرز أهمية تطبيق ممارسات التمكين داخل المنظمات و علاقته باستراتيجيات إدارة المواهب³.

شكل رقم (07) يبين عملية التمكين داخل المنظمات



وتدعم هذه الدراسة النموذج السابق حيث اعتمد الباحث على نفس العوامل الداعمة لعملية التمكين وهي إعادة تصميم الوظيفة القيادة التحويلية، تبادل المعلومات توافر بيئة عمل مرنة، تقاسم وجهات النظر بشأن الاستراتيجيات والرؤى والتوجه المستقبلي، التفويض، تشجيع الموظفين والثناء عليهم الاتصالات التعاون المشاركة فرق الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير المستمر .

¹ - Hacini. I, Dahou, K, " **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context** " Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria, (2018) Vol. (21), p..57

² - نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب دراسة نظرية، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ - Hacini. I, Dahou, K, " **Successful Employee Empowerment**.P58. Hacini. I, Dahou, K, " **Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context** " Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria, (2018) Vol. (21), p..57

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط أبعاد تمكين المواهب في الأبعاد السلوكية التالية (القيادة التحويلية إشراك الموظفين وهو ما سوف يتم تناوله بالشرح والتفصيل فيما يلي:

❖ القيادة التحويلية توصلت دراسة (Hacini&Dahou) ودراسة (شهران، 2021) لابد من توافر القيادة التحويلية أي لابد من التحويل من القيادة التقليدية للمعاملات إلى القيادة التحويلية والتي تعني قدرة القائد على التأثير وفهم معتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم، وكذلك تشجيع القيادة الأفراد الموهوبين على القيام بالأعمال بشكل أفضل من مستويات الأداء المتوقع، كما أن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف المطلوب¹.

❖ أن إشراك الموظفين هو السماح بالمشاركة المنظمة للموظفين في تحديد كيفية عملهم وتقديم اقتراحات لتحسين العمل وتطويره، ووضع الأهداف والتخطيط الجيد لتحقيقها ومراقبة أدائهم، كما تعد عملية إشراك الموظفين في القرارات من الأمور التي تساعد على تحسين الروح المعنوية لهم ، مما ينعكس على الشركة من خلال رفع مستوى إنتاجية وولاء الموظفين لها، بمعنى كلما زاد ارتباط الموظف بالشركة زادت خبرته مما يجعله موجها للموظفين الجدد، ولا يمكن الاستغناء عن مهاراته في مساعد الموظفين².

المطلب الخامس: الاحتفاظ بالمواهب (الموظفين).

أشارت الدراسات (Alhadid) سنة 2017 ، أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في الجهود التي تقوم بها الشركة للاحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم، كما أن الاحتفاظ بالمواهب هو ما تقوم به المنظمة للاحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم عن طريق تطبيق مجموعة من السياسات لتحقيق الهدف المطلوب، وأكدت دراسة (Baruah& Das) سنة 2013 أن الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منهجي لإنشاء وتعزيز البيئة التي تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات الاحتفاظ بالموظفين، بينما عرف (Kaur) سنة 2017 ان الاحتفاظ بالموظفين يشير الى مدى قدرة المنظمة على تشجيع موظفيها ودعمهم للبقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة، من خلال مجموعة من السياسات تتمثل في التدريب والتعليم وبيئة العمل المرنة والمكافآت والعوائد وتطوير المهنة، والاتصالات وتحفيز الموظفين³.

تشير الباحثة لتجنب دوران الموهوبين لابد من الاهتمام بنظام المكافأة الإجمالية الذي أشار إليه العالم (Armstrong) سنة 2010 والذي يمكن توضيحه من خلال النموذج التالي⁴ :

الجدول رقم (01) يمثل نظام المكافآت حسب Armstrong

¹ - نفس المرجع، ص59.

Kimolo, K. M. (2013). *The relationship between employee empowerment practices and employee performance in Regional Development Authorities in Kenya* (Master's thesis, University of Nairobi). University of Nairobi Digital Repository.

²

³ - Armstrong. Michael, " Essential Human Resource Management Engagement Management Practice A Guide To People Management ", London Philadelphia New Delhi. Kogan, (2010).

العوائد	الأجور
✓ المعاشات ✓ العطل الرسمية ✓ الرعاية ✓ امتيازات أخرى ✓ المرونة	✓ الأجر الأساسي ✓ الأجر المشروط ✓ المكافآت النقدية ✓ حوافز طويلة الأجل ✓ مشاركة الأرباح
بيئة العمل	التدريب والتطوير
✓ الثقافة التنظيمية ✓ القيادة ✓ الاتصالات ✓ المشاركة ✓ توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية ✓ التقدير الغير مالي	✓ إدارة الأداء ✓ التطوير الوظيفي ✓ التخطيط للتعاقب

المصدر: Armstrong. Michael, Op Cit , P04.

ويفسر النموذج نظام المكافأة الإجمالية، حيث يتكون هذا النظام من مصفوفة، حيث يمثل الأجور والفوائد (العوائد) المكافأة المادية وهي ضرورية لتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين، بينما تمثل (بيئة العمل والتدريب والتطوير) مكافآت غير مادية أو غير ملموسة، وهي لا يمكن تقليدها بسهولة وهي ضرورية لتعزيز القيم المادية أي يؤكد مفهوم المكافأة الإجمالية على أهمية التعويضات وأن المنظمات التي تركز على المكافآت المالية وغير المالية سوف تتميز بالفعل ...

أشارت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الاحتفاظ والدوران حيث أن الاستراتيجيات الضعيفة للدوران تؤدي إلى دوران أعلى ، وإن الدوران الطوعي يساعد على التخلص من الموظفين الغير منتجين أو ضعيفي الأداء.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن استنباط ابعاد الاحتفاظ بالمواهب في الأبعاد السلوكية التالية (المكافآت والتعويضات بيئة العمل المرنة)، وهو ما سوف يتم تناوله فيما¹:

• المكافأة والتعويضات: أن تقديم المكافأة هو اعتراف رسمي للأفراد بإنجازاتهم ومساهماتهم، ضرورية لتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم ويمكن بسهولة تقليدها من المنافسين، أي أن الحوافز والتعويضات مجموعة من الوسائل المادية (كالرواتب والمكافآت) والمعنوية (كالشكر والتقدير) يتطلب من المنظمات الناجحة ضرورة تقديمها للاحتفاظ بالأفراد الموهوبين بداخلها ويجب ان يكون ذلك وفقا لسياسات وقواعد.

1 - نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب دراسة نظرية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

• بيئة العمل المرنة : أن الاحتفاظ بالموهبة يجب ان يكون أولوية قصوى للمدربين وهذا الأمر لن يتحقق الا من خلال وجود بيئة العمل الجيدة الشفافة المرنة والاتصال المفتوح وتمكين الموهوبين و عمل تقارير للأداء بصفه دوريه يتم ربطها بالحوافز والاجور والمكافئات، وإعطاءهم الفرص القيادة المنظمة في المستقبل وشغلهم للوظائف الاستراتيجية الهامه عن طريق ممارسه التخطيط للخلافة التعاقب الوظيفي) بالإضافة لتوفير فرص للنمو وتوفير الأمان الوظيفي وخلق بيئة عمل مشجعة للابتكار والابداع والتطوير وتشمل بيئة العمل (الثقافة التنظيمية، القيادة الاتصالات المشاركة، توازن الوظيفة مع الحياة الأسرية، التقدير الغير مالي).

• التعاقب الوظيفي : أن التخطيط للتعاقب هو جهد استراتيجي منهجي ومدروس لتطوير الكفاءات في القادة المحتملين من خلال خبرات تعلم مقترحة مثل التناوب المستخدم والتدريب التعليمي من أجل ملئ المناصب الرفيعة المستوى بدون مجاملة ، وأشارت دراسة علي مهريين سنة 2019 أن التخطيط للتعاقب هو الوسيلة التي تجعل المنظمة مستعدة لحل بدائل مكان آخرين مديرين تنفيذيين أو موظفين موهوبين عند دورانهم وله أثر كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها ، ويشمل مجموعة من العمليات مثل تدريب وتطوير الأفراد للأدوار المستقبلية وهو المفتاح للحفاظ على المنظمة في حالات الدوران للموظفين .

ان الدوران الوظيفي يمكن أن يعرض المؤسسة لخطر كبير وخصوصا فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المؤسسات¹، إذ أن عملية إنشاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوب من مغادرة المؤسسة، ويمكن أن القسم الأبحاث في هذا الحال إلى فئتين²:

المطلب السادس: الاستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب .

ان استبقاء المواهب أصبح تحديا كبيرا لجميع المؤسسات فواحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المؤسسات تتصارع مع بعضها هي منع الموظفين الموهوبين من ترك أماكن عملهم أخذين معهم الكفارات والخبرات الضرورية، خاصة وأن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون بما يعد أحد الأمور التي تؤدي دورا مهما في الحد من هجرة المواهب، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي³:

• إشراك المواهب (Talent Engagement) :

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في مؤسستهم من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضا يكون لديهم رأي ايجابي من صاحب عملهما وهم أقل عرضة للمغادرة طوعا ولديهم قدرا أكثر من الولاء والإخلاص للعملاء، كما يكون مستوى الأداء لديهم عالي جدا.

¹ - زياد هلال العزام، مرجع سابق، ص 14.

² - صالح علي عبد الجراح، جبا داود أبو دوله، مرجع سابق، ص 291.

³ - خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثقال موبليس، بسكرة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص 22.

• التطوير الوظيفي (career Development) :

المؤسسات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد لمسارهم الوظيفي وضمان أن مؤسساتهم تهتم بتنميتهم، فإنهم يكونون أكثر ارتباطاً بعملهم ومؤسساتهم

• التدريب (Training) :

إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، إذ أنه يضيف مهارات وقدرات جديدة ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المكونين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

• ثقافة إدارة المواهب (Culture Talent Management) .

حيث تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدراً للمواهب العالمية، ومصدراً أيضاً للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

الشكل رقم (08) يمثل الاستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالموهوبين.



المصدر: من أعداد الطالبة .

• عودة المواهب إلى الوطن

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المؤسسات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية، حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، ويلعب الاغتراب أيضاً دوراً استراتيجياً مهماً في استراتيجية العمل الدولية للمؤسسة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات المؤسسة التابعة.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن ان يسهل نقل المعرفة من المؤسسات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، ومع ذلك وعلى الرغم من أن للعائدين دورا هاما يمكن أن يقومون به إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المؤسسة بعد إكمال المهمة، وهذا يعد مصدر قلق كبير للعديد من المؤسسات متعددة الجنسيات التي لديها مغترب.

المبحث الثالث الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة في مجال هيئات الدعم المالي والمرافقة في الجزائر سوف نتطرق في المطلب الأول إلى بعض الدراسات العربية وسوف نتطرق في المطلب الثاني الى بعض الدراسات الأجنبية ثم سنقوم بمقارنة بينهم وبين دراستنا الحالية

المطلب الأول: الدراسات العربية.

أولاً: دراسة أحمد حسين عفانة مصطفى عثماني بعنوان واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه الخضر، الوادي، ديسمبر 2021، برج بوعرييج.¹

هدفت هذه الدراسة إلى

- معرفة مستوى ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة كوندور الكترونيكس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استهدف مجتمع الدراسة بشكل أساسي الإطارات وأعوان التحكم العاملين في مديرية ومصالح إدارة الموارد البشرية الموزعة على وحدات الإنتاج المختلفة التابعة لشركة كوندور الكترونيكس، لذلك تم استخدام أسلوب العينة القصدية التي شملت حوالي (53) إطار وموظف إداري من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، وبعد فحص جميع الاستبانات التي تم استردادها ثم استبعاد عدد 3 استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، لينتقى 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية للدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V. 25. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- أن مستوى جميع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس مرتقعا وكذا تصدر لممارسة إدارة الأداء بالدرجة الأولى من بين ممارسات إدارة المواهب، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بشكل أساسي ضرورة تعزيز إدارة المواهب كثقافة تنظيمية دائمة

ثانياً: دراسة بالقرع فاطنه، بعنوان: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (2018)².

هدفت هذه الدراسة إلى :

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

كما توصلت إلى النتائج التالية :

¹ - دراسة أحمد حسين عفانة مصطفى عثماني بعنوان واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه الخضر، الوادي، ديسمبر 2021.

² - بالقرع فاطنه، بعنوان: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (2018).

- إن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات .
- إن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التنافسية للمؤسسات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه الأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها والتي تضمن تزويد المؤسسات بالموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية .
- أنه عندما تلبي أي مؤسسة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي حتما سيؤدي إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها .
- الفعالية التنظيمية لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المسطرة وإنما هي أشمل وأوسع باعتبار أن المؤسسة. نظام مفتوح في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة أين تسعى إلى البقاء والاستمرار بها.

ثالثاً: دراسة زكية مقري ونعيمة يحيوي، بعنوان: أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية، باتنة، (2014)¹.
هدفت الدراسة الى:

- الاطلاع على وجهات النظر المفاهيمية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي.
- ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع وذلك من خلال زوايا متعددة، وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة متغيرات متغير مستقل، يتمثل المتغير الأول في نظام إدارة المواهب جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب الاعتراف بالمواهب، ومتغير ثاني تابع يتمثل في أداء المؤسسة التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء) ومتغير ثالث ووسيط ممثلاً بالالتزام التنظيمي، وقيس من خلال ثلاثة أبعاد الالتزام العاطفي الالتزام المعياري الالتزام المستمر.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود أثر معنوي ايجابي لنظام إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة، كما بينت الدراسة أيضاً أنه يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة، كما يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة .

¹- زكية مقري ونعيمة يحيوي، بعنوان: أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية، باتنة، (2014).

• أوصت الدراسة بضرورة وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها، تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر، تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين، إجراء دورات تكوينية للمسؤولين وكذلك زيادة التزام العاملين لها.

رابعاً: دراسة غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، بعنوان استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، جامعة بغداد، (2023)¹.
حاول هذا البحث تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكلديات، إذ تشكل إدارة الموهبة الاتجاه الحديث للإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والأداء المتميز
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكلديات .
- إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للكلديات في ظل البيئة التي تعمل فيها الأمر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن .
- لقد أكدت نتائج التحليل بان المبحوث تهتم باستقطاب الموهبة النادرة للعمل داخلها وذلك لما لها من تأثير كبير في قدرتها على تحقيق أهدافها وبالتالي النجاح والاستمرار في العمل .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها :

- ضرورة زيادة اهتمام الكلديات بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال فضلا عن توفير الأطر المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل داخل هذه الإدارة، وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين .
- إعادة تسمية قسم الموارد البشرية في المنظمات العراقية بتسمية إدارة الموهبة، على اعتبار أن هذه الأقسام تتعامل فعلا مع موهبة حقيقية.
- ينبغي على الكلديات أن تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التنافسية التي تحاول تحقيقها وأثر تلك المزايا على الكلية والمجتمع العاملين فيها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

¹-غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين، بعنوان استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، جامعة بغداد، (2023).

أولاً: جيمس كيهيندي، بعنوان إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات النيجيرية، 2012.

James Khinde Talent Management Effect on Organizational Performance 2012.¹

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق استخدام استبانة وأسلوب مسحي الجمع البيانات الأولية للدراسة كشفت الدراسة أن نظام إدارة المواهب بأبعادها لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم أم تكسب بعد هذه التقنية في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة .

أوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، كما ينبغي أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- تأثير إيجابي على الأداء العام: أظهرت التحليلات أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمات .
 - تفاوت التأثير بين أنواع الشركات: بينت الدراسة أن الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية تحقق استفادة من استراتيجيات إدارة المواهب.
 - في المقابل، الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تستفد بشكل كبير من هذه الاستراتيجيات في البيئة التجارية النيجيرية .
- أوصت الدراسة بـ:

- بضرورة تطبيق برامج إدارة المواهب لجميع فئات الموظفين الذين يمتلكون مهارات خاصة.
- بضرورة فصل برامج إدارة المواهب عن أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية في الشركات .

ثانياً: دراسة فيليب ماهر، وبرونو ستافيلباخ بعنوان فعالية استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المنظمات في الشركات السويسرية، 2010.

Pamela Mahler Philippe and other Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies² 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في شركات السويسرية، اعتمدت الدراسة على مسح أجري على 138 شركة .

أظهرت الدراسة فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل هائل، وتوصلت الدراسة من خلال تحليل العينة الإحصائية من نواحي مالية وغير مالية إلى أن زيادة الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي

¹ - James Khinde Talent Management Effect on Organizational Performance 2012.

² Pamela Mahler Philippe and other Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies.2010

إلى فاعلية متابعة واهتمام استراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر، وأوضحت الدراسة أيضا عوامل التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب المدراء والقياديين الذين يطبقون استراتيجية إدارة المواهب في شركاتهم السويسرية.

اهم نتائج هذه الدراسة:

التركيز على تطوير والاحتفاظ بالمواهب:

- الشركات التي تركز على الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها تشهد تحسناً كبيراً في نتائج الموارد البشرية، مثل: الرضا الوظيفي-التحفيز-الالتزام-الثقة في القيادة، هذه النتائج أساسية لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وزيادة التفاعل والمشاركة لدى الموظفين.

التوافق الاستراتيجي مع أهداف الشركة:

- استراتيجيات إدارة المواهب التي تتماشى بشكل وثيق مع استراتيجية الشركة يكون لها تأثير أكبر على نتائج المنظمة، مثل: جاذبية الشركة كصاحب عمل-تحقيق الأهداف التجارية-رضا العملاء-ربحية الشركة، هذا التوافق الاستراتيجي يضمن أن إدارة المواهب تساهم بشكل مباشر في نجاح الشركة على المدى الطويل.

التأثير المقارن للاستراتيجيات المختلفة:

- تحدد الدراسة أربع استراتيجيات إدارة مواهب متميزة وتقيم فعاليتها.
- بينما تكون جميع الاستراتيجيات ذات تأثير إيجابي، فإن تلك التي تركز على تطوير المواهب والتوافق الاستراتيجي تحقق أكبر التحسينات في نتائج الموارد البشرية والمنظمة.
- أوصت الدراسة ومن خلال مقارنة النتائج مع دراسة سابقة أجريت في شمال أمريكا أن عامل الثقافة يلعب دوراً مهماً في تأثيره على نجاح استراتيجيات إدارة المواهب داخل الشركات .

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- ✓ تتفق دراستنا مع جميع الدراسات السابقة حول إدارة المواهب.
- ✓ من حيث استخدام المنهج فان دراستنا الحالية وأغلب الدراسات السابقة استخدمت منهجاً كمياً وتحليلياً ميدانياً من خلال استبيانات أو مقابلات موجهة إلى عينات من الموظفين، خاصة في المؤسسات الصناعية، التعليمية، أو الصحية.

- ✓ معظم الدراسات بما فيها دراستنا الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لعرض الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- ✓ جميع الدراسات اختتمت بتوصيات تدعو إلى ضرورة تبني سياسات واستراتيجيات واضحة وفعالة لإدارة المواهب.
- ✓ ان هذه الدراسة وكثير من الدراسات السابقة استندت إلى نماذج معروفة في إدارة المواهب أو الأداء التنظيمي، مثل نموذج "الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية".
- ✓ الدراسة الحالية وكل الدراسات تتفق على أن المورد البشري هو المحور الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن إدارة المواهب عنصر حاسم في تنمية هذا المورد.
- ✓ استخدمت دراستنا الحالية والغالبية العظمى من الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيانات الموجهة للعاملين لجمع البيانات، مما يعكس تشابهاً في الأدوات البحثية.
- ✓ تم استخدام برامج مثل SPSS أو تحليل الانحدار أو تحليل التباين، مما يعكس تشابهاً في أسلوب تحليل النتائج.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- ✓ تختلف الدراسات السابقة، بما في ذلك دراستنا الحالية، في المتغيرات التي تم تناولها وتحليلها، حيث ركز كل باحث على جوانب معينة من إدارة المواهب وفقاً لسياق الدراسة وأهدافها، ويمكن توضيح هذا الاختلاف كما يلي: اختلاف المتغير التابع (النتيجة المرجوة بعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي كمتغير دراسات أخرى تناولت الفعالية التنظيمية وبعضها ركز على الانتماء التنظيمي) أما دراستنا الحالية تناولت تحديد متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية.
- ✓ من بين أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والعديد من الدراسات السابقة هي في مجتمع البحث، ففي دراستنا الحالية مجتمع البحث هم الباحثون في مركز تنمية الطاقات المتجددة بغرداية، أما الدراسات الأخرى فتفاوتت بين العاملين في الموارد البشرية، المدراء، الموظفين العاديين، أعضاء هيئة التدريس، الممرضين.
- ✓ نجد أيضاً من أهم الاختلافات بين الدراستين من حيث العينة فقد استخدمت بعض الدراسات العينة القصدية كأساس لتحليل المعطيات أما دراستنا فلقد استخدمنا المسح الشامل.
- ✓ من بين أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هي اختلاف الأهداف بعض الدراسات ركزت على: (الأداء المؤسسي -الفعالية التنظيمية -الانتماء التنظيمي -الأداء الوظيفي -الاستدامة)، أما

دراستنا الحالية فتهدف تحديد متطلبات إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في التخطيط والاستقطاب، وإدارة الأداء الى جانب الاحتفاظ والتطوير.

✓ من بين أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة الدراسات السابقة نجد التفاوت بين منهج وصفي تحليلي، كمي، نوعي، أو مزيج. فنجد ان هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، اما بعض الدراسات الأخرى فاستخدمت المقارن والمنهج التجريبي.

✓ من بين أوجه الاختلاف أيضا كل من الدراسات استعملت أداة تختلف عن الدراسة الأخرى فدراستنا استعملنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، أما بعض الدراسات السابقة استعملت أداة تحليل المحتوى، مقابلات، تحليل مستندات. في معالجتها لهذه الدراسة.

خلاصة

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري حيث عرفنا إدارة المواهب، أسباب ظهورها، أهميتها وأهدافها، وكذا مراحل ظهورها وأخيرا العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب وكان هذا في المبحث الأول. أما في الفصل الثاني تناولنا وابعاد إدارة المواهب ثم استراتيجيات إدارة المواهب. وكان المبحث الثالث عبارة عن الدراسات السابقة ومدى استفادتنا منها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد

تُعد إدارة المواهب أحد العوامل الجوهرية في تعزيز القدرة التنافسية والبحثية للمؤسسات، لاسيما في القطاعات المتقدمة كقطاع الطاقة المتجددة. ومع تسارع التطورات التكنولوجية والتحول العالمي نحو مصادر طاقة مستدامة، تزداد الحاجة إلى كفاءات بشرية قادرة على الابتكار والتطوير ضمن هذا المجال الحيوي. ويأتي معهد الطاقات المتجددة كمثال حي على المؤسسات التي تتطلب إدارة مواهب فعالة تتسم بالتخطيط الاستراتيجي، والجذب النوعي، والتطوير المستمر للموارد البشرية. فنجاح المعهد لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة، بل على وجود بيئة عمل ديناميكية تُحفّز على التعلم والبحث والتطوير، وتضمن استدامة التميز العلمي والمهني.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية تحديد متطلبات إدارة المواهب في المعهد، والتي تشمل مجموعة من الأسس والإجراءات التي تضمن استقطاب الكفاءات، صقل مهاراتها، وتحفيزها على الإبداع والإنتاجية، بما يتماشى مع الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مستقبلية للطاقة النظيفة.

من خلال الدراسة الميدانية لدراستنا سنتطرق في هذا الفصل من دراستنا الى التعريف بمركز تنمية الطاقات المتجددة وحدة غرداية، مهام المركز، وكذا الهيكل التنظيمي للمعهد كل هذا خلال المبحث الأول، كما سنتطرق الى الجانب المنهجي للدراسة والعينة في المبحث الثاني ، كما نقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة وعرض نتائج الفرضيات وعرض النتائج العامة في المبحث الثالث.

المبحث الأول التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة

المطلب الأول: مركز تنمية الطاقات المتجددة

مركز تطوير الطاقات المتجددة في غرداية، المعروف باسم "وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة" هو أحد الفروع التابعة لمركز تنمية الطاقات المتجددة في الجزائر.

تم إنشاء مركز تنمية الطاقات المتجددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 6 يوليو 1992، والذي يُحدد تنظيم المركز ومهامه. أما وحدة غرداية URAER، فقد تم إنشاؤها كفرع من فروع المركز لتعزيز البحث التطبيقي في مجال الطاقات المتجددة في المناطق الجنوبية من البلاد.

تأسست وحدة غرداية سنة 1998 لتكون منصة بحثية متقدمة في قلب الصحراء الجزائرية، مستفيدة من الإمكانيات الشمسية الكبيرة في المنطقة. تركز الوحدة على تطوير واختبار تقنيات متعددة تشمل: الطاقة الشمسية الكهروضوئية.

- الطاقة الشمسية الحرارية.
- طاقة الرياح.
- الطاقة الحرارية الأرضية.
- الكتلة الحيوية.
- إنتاج الهيدروجين الأخضر.

كما تُسهم الوحدة في دعم المشاريع الوطنية والدولية، وتعمل على تطوير حلول مبتكرة في مجالات مثل تحلية المياه ومعالجة المياه الملوثة.

المطلب الثاني: مهام المركز.

- البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجالات الطاقة الشمسية، الريحية، الحرارية الأرضية، الكتلة الحيوية، والطاقة الهيدروجينية. تطوير نماذج أولية لتقنيات الطاقات المتجددة وتقييم أدائها في ظروف مناخية صحراوية
- دعم التنمية المستدامة تقديم حلول تكنولوجية ملائمة للبيئة الصحراوية (مثل تحلية المياه بالطاقة الشمسية، التبريد بالطاقة المتجددة، والزراعة المستدامة). المساهمة في الأمن الطاقوي للمناطق النائية من خلال أنظمة مستقلة تعتمد على الطاقات المتجددة.
- نقل التكنولوجيا والمعرفة تطوير شراكات مع الجامعات، مراكز البحث، والقطاع الصناعي لنقل التكنولوجيا. تنظيم ورشات تكوينية وتدريبات لفائدة الطلبة والمهنيين في ميدان الطاقات المتجددة.
- الابتكار والتجريب إنشاء محطات تجريبية، كمشروع "تخلة 1"، لتجريب حلول متعددة لإنتاج الكهرباء والحرارة والماء باستخدام مصادر متجددة. اختبار الأداء العملي للتكنولوجيات المستوردة أو المطورة محلياً

• الدعم الاستشاري والمؤسسي تقديم دراسات تقنية وجدوى لمشاريع الطاقة المتجددة للمؤسسات والهيئات المحلية والوطنية.

- المساهمة في صياغة السياسات العمومية في مجال الطاقة المتجددة.
- المساهمة في تكوين الباحثين والمهندسين في مجال الطاقات المتجددة.
- المشاركة في إعداد السياسات الوطنية المتعلقة بالطاقات المتجددة والطاقات النظيفة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز تنمية الطاقات المتجددة ووحدة غرداية من:

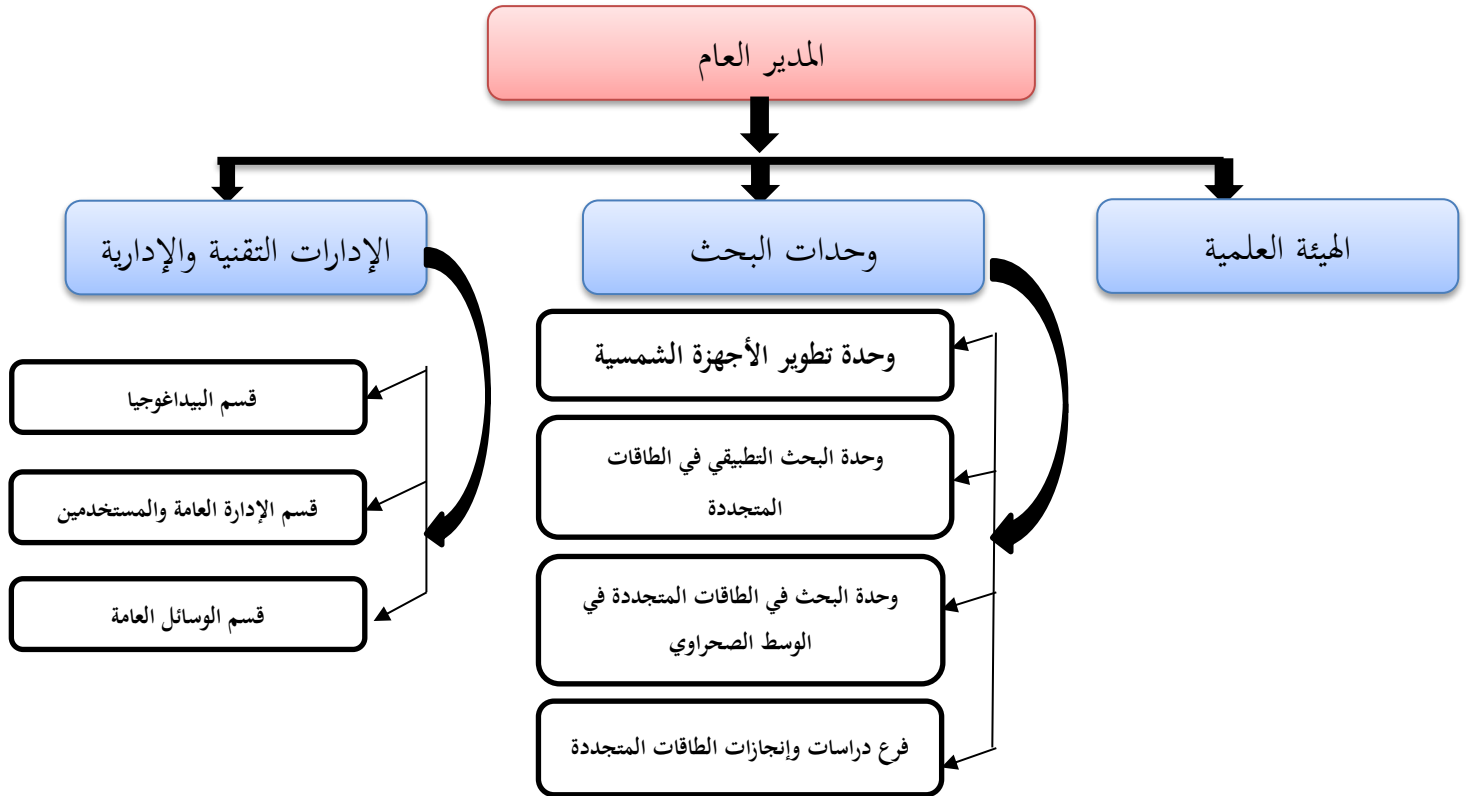
المدير العام: يشرف على تسيير المركز ووحداته المختلفة.

الهيئة العلمية: تُعنى بتوجيه البرامج البحثية وتقييمها.

وحدات البحث: تشمل عدة مخابر وفرق بحث متخصصة في مجالات محددة، مثل الطاقة الشمسية، طاقة الرياح، والكتلة الحيوية.

الإدارات التقنية والإدارية: تُسهم في دعم الأنشطة البحثية من خلال توفير الموارد البشرية، المالية، والتقنية اللازمة.

شكل رقم (09) يمثل الهيكل التنظيمي لمركز تنمية الطاقات المتجددة.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المحصلة من الموقع الرسمي للمركز

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات والتأصيل العلمي لمختلف المفاهيم لمتغيرات الدراسة، هذا المنهج الأكثر استعمالاً في الدراسات الانسانية، فهو يتناسب والقياس الكمي للظاهرة الاجتماعية ويمكن الباحث من اختيار فرضياته كميًا.

المطلب الثاني: وسائل وادوات جمع البيانات.

الاستبيان: وتتكون من مجموعة من الاسئلة التي تم وضعها وتنظيمها لتقديم مفاهيم الدراسة وعلاقتها بالموضوع، وقد تكون اسئلة مغلقة تتطلب اجابات محددة، أو اسئلة مفتوحة يترك فيها المجال والحرية للمبحوث، وفي بعض الحالات يجمع بين النوعين (الاسئلة المغلقة والمفتوحة) ويعتبر الاستبيان مصدر لجمع البيانات.

وتم تقسيم استمارة البحث إلى محورين نعتقد أنها تخدم موضوع الدراسة من حيث جمع بالبيانات اللازمة، وكل محور يحتوي على مجموعة أسئلة مناسبة، تم بناؤها على النحو التالي:

- المحور الأول: وتناول بيانات شخصية وضم 04 بنود من 01 الى 04.
- المحور الثاني: إدارة المواهب وضم 19 بند من 1 الى 19.
- كما تعددت الوسائل المستعملة في استكمال هذا البحث حيث تمثلت في:
- ◀ المراجع المتمثلة في الكتب والمجلات والدوريات والمقالات والمنشورات.
- ◀ الرسائل والدراسات البحثية.
- ◀ الجريدة الرسمية
- ◀ المواقع الالكترونية.

جدول رقم (01) يوضح مضمون الاستبيان

العدد	رقم الفقرات
تخطيط القوى العاملة	(من 01 الى 03)
استقطاب المواهب	(من 04 الى 07)
إدارة الاداء	(من 08 الى 10)
الاحتفاظ بالمواهب	(من 11 الى 15)
تطوير المواهب	(من 16 الى 19)

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث.

هو مجتمع الدراسة هو جميع الافراد أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث اذ هي كل الافراد أو الاحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. مجتمع البحث في هذه الدراسة الباحثون في المركز تنمية الطاقات المتجددة وحدة غرداية بحيث استخدمنا المسح الشامل لجميع مجتمع البحث والبالغ عددهم 71 باحث تم استرداد 33 استمارة ورقية 07 إجابات الكترونية أي تم استرداد 42 استمارة هي التي تم تطبيق البحث عليها.

الجدول رقم (02) يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	71	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	42	59.15
عدد الاستثمارات الغير المسترجعة	29	40.85%
عدد الاستثمارات الملغاة	0	
عدد الاستثمارات المقبولة	42	59%

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة 71 استمارة تم توزيعها، أي أن هذه هي العينة المستهدفة بنسبة 100%.

و عدد الاستثمارات المسترجعة 42 استمارة تم استرجاعها، أي نسبة 59.15% من إجمالي الاستثمارات. هذا يمثل حجم العينة النهائي للتحليل.

في حين عدد الاستثمارات غير المسترجعة 29 استمارة لم تُرجع، أي نسبة 40.85% من الإجمالي. يشير إلى عدم استجابة جزء من العينة.

و أن عدد الاستثمارات الملغاة 0 استمارة ملغاة، أي أن جميع الاستثمارات المسترجعة صالحة للتحليل.

أما عدد الاستثمارات المقبولة 42 استمارة مقبولة، أي 59% من الإجمالي (يتطابق تقريباً مع نسبة المسترجعة). يشير إلى أن كل الاستثمارات المسترجعة صالحة للاستخدام في التحليل.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار t-test لإختبار العينة الواحدة.

♦ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقه أو عدم موافقه على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (02-03) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-03) :يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (04-02) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: الصدق الظاهري

وللتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استجيب لآراء السادة وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي ظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات أداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، والاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05-02) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
جميع الفقرات	19	83.3

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول رقم (05-02) أظهرت نتائج تحليل الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية بشكل عام، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات (19 فقرة) 83.3%، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي ممتاز بين الفقرات.

بشكل عام، يمكن القول إن الأداة البحثية صالحة للاستخدام في قياس المفهوم محل الدراسة، مع التوصية بتحسين بعض المحاور الفرعية لتعزيز موثوقيتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

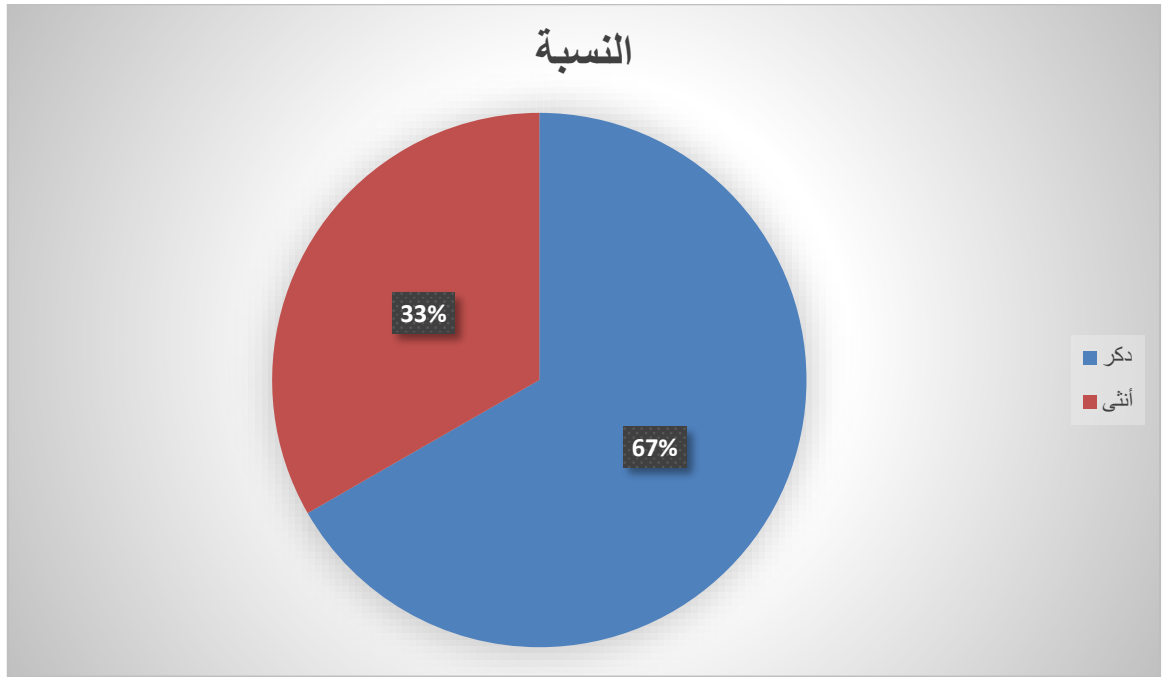
المطلب الأول: خصائص مجتمع بحث الدراسة.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	66,7
انثى	14	33,3
المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل رقم (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس .



من خلال الجدول رقم (06) ، يتضح من بيانات أن العينة المدروسة تتكون من 42 فردًا، منهم 28 ذكورًا أي ما نسبته 66.7% من إجمالي العينة، و 14 أنثى أي ما يعادل 33.3%.

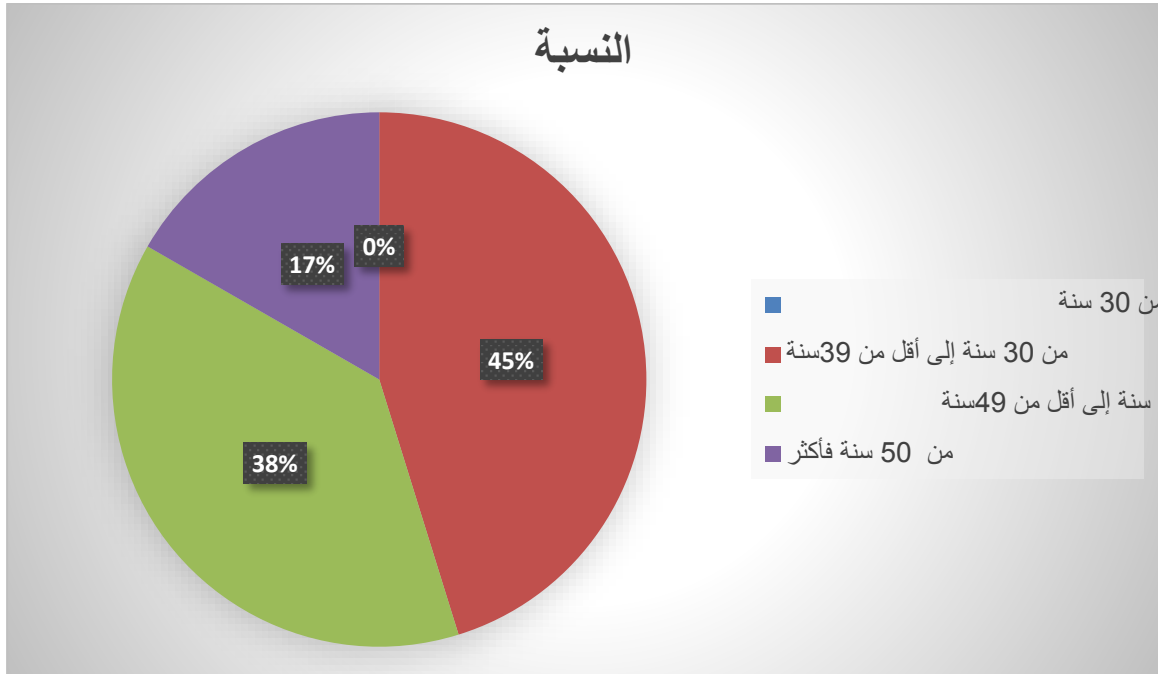
هذا التوزيع يُظهر وجود غلبة واضحة للذكور مقارنة بالإناث، حيث يزيد عدد الذكور عن ضعف عدد الإناث. وقد يعود هذا الاختلاف في النسبة إلى طبيعة المجتمع محل الدراسة، و طبيعة المؤسسة والتي قد تميل إلى تشغيل أو استقطاب عدد أكبر من الذكور مقارنة بالإناث.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	00	00
من 30 سنة إلى أقل من 39 سنة	19	45.2
من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة	16	38.1
من 50 سنة فأكثر	7	16.7

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل رقم (11) يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر.



من خلال الجدول رقم (07) التحليل:

يتضح من الجدول أن العينة المدروسة يغلب عليها الأفراد في الفئة العمرية 30-39 سنة بنسبة 45.2%، تليها مباشرة الفئة العمرية 40-49 سنة بنسبة 38.1%، بينما تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر نسبة 16.7% فقط. كما يلاحظ غياب تام للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

الدلالات الإحصائية:

التركيبة العمرية للعينة تُظهر أن غالبية المستجيبين من الفئة الناضجة مهنيًا (30-49 سنة)، وهي الفئة التي غالبًا ما تمتلك خبرة عملية ومعرفة أعمق بموضوع الدراسة.

غياب الفئة العمرية الشابة (>30) قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على الفئات العمرية الأصغر.

ارتفاع نسبة الفئات الأكبر سنًا (50 سنة فأكثر) إلى 16.7% يعكس وجود شريحة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما قد يؤثر على توجهات وآراء العينة.

يمكن تفسير هذا التصنيف العمري بعدة أسباب، أهمها:

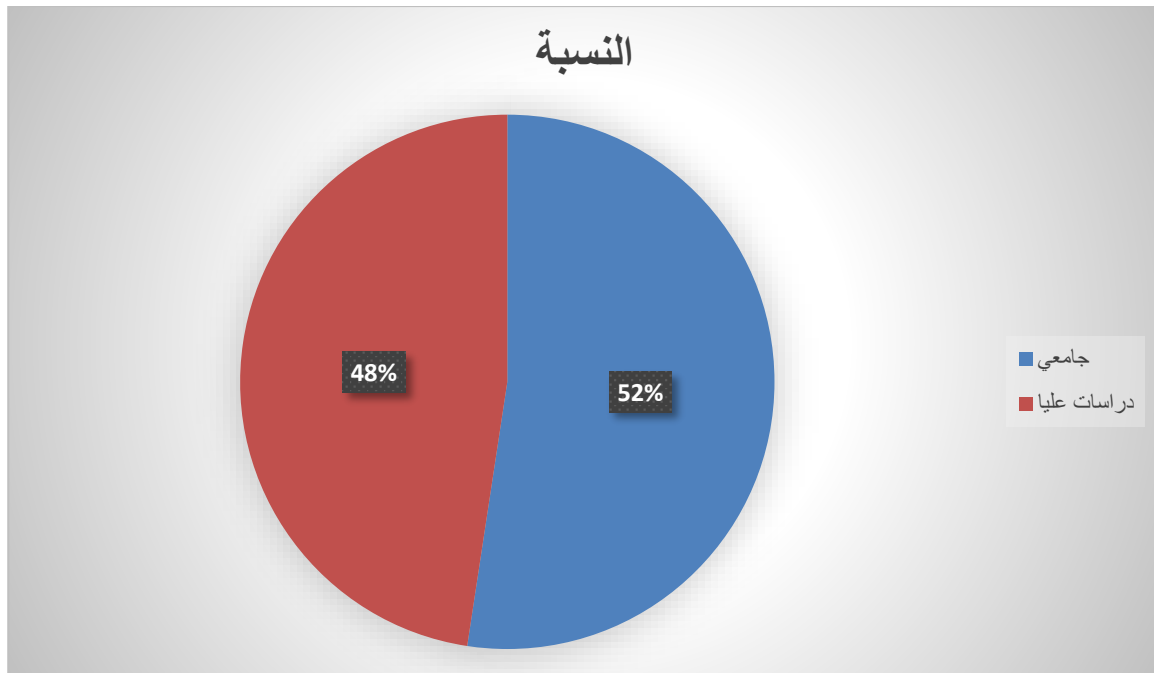
- تركيز المركز على الكفاءات ذات الخبرة: غالبًا ما تتطلب مشاريع البحث في الطاقات المتجددة خبرات علمية وتقنية متقدمة، وهو ما يفسر التمثيل الكبير للفئات العمرية ما بين 30 إلى 49 سنة، حيث يكون الباحثون في هذه المرحلة قد اكتسبوا القدر الكافي من المعرفة والخبرة.
- لاستقرار الوظيفي للفئات الأكبر سنًا: الباحثون في الفئة فوق 50 سنة يمثلون غالبًا كوادرات ذات خبرة طويلة في المركز، مما يعكس نوعًا من الاستقرار الوظيفي والمهني.
- طبيعة التخصص: مجال الطاقات المتجددة يُعتبر من المجالات المتقدمة والمتطورة، وقد يتطلب تكوينًا طويل المدى ومهارات عالية، ما يجعل الوصول إليه أكثر صعوبة بالنسبة للباحثين الجدد.

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
جامعي	22	52.4
دراسات عليا	20	47.6
المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل رقم (12) يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.



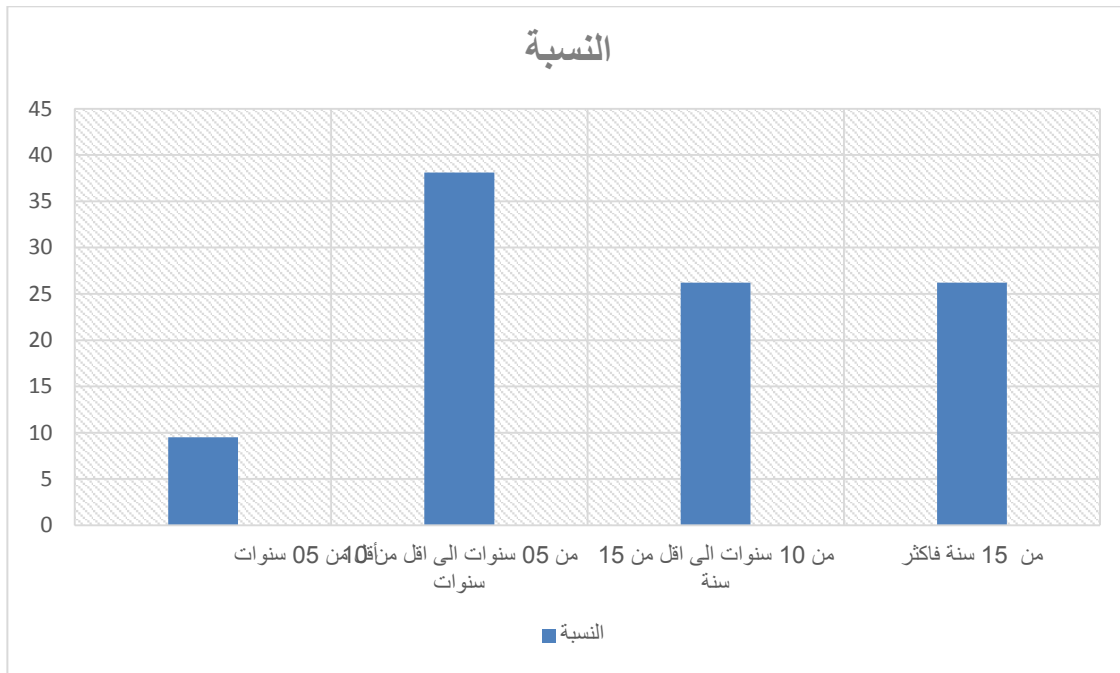
من خلال الجدول رقم (08)، تُظهر النتائج تقاربًا كبيرًا بين حاملي المؤهل الجامعي (52.4%) وحاملي الدراسات العليا (47.6%)، مع تفوق طفيف للفئة الأولى بنسبة لا تتجاوز خمس نقاط مئوية. هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكون أساسًا من أفراد ذوي تأهيل علمي مرتفع، وهو ما قد يعكس طبيعة الوظائف أو المناصب التي يشغلها المستجيبون. ارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا يُعد مؤشرًا على أن العينة تضم شريحة كبيرة من ذوي التخصص والخبرة البحثية أو الأكاديمية، وهو ما قد يضيف مصداقية أكبر على البيانات المستخلصة من الدراسة. الفارق البسيط بين المجموعتين يسمح بمقارنة آرائهما وتحليل أي فروق في الاتجاهات أو التقييمات بناءً على مستوى التأهيل العلمي. يعكس هذا التوزيع اعتماد المركز على مزيج من الكفاءات الجامعية الأساسية والكفاءات المتقدمة، حيث تُسند المهام البحثية المختلفة بحسب مستوى التأهيل العلمي والخبرة. كما قد يدل على توجه المركز نحو تطوير الكفاءات الجامعية من خلال دمجها في مشاريع بحثية، مما يعزز التكوين المستمر ويرفع من جاهزيتها لتولي مهام أكثر تعقيدًا مستقبلاً.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	4	9,5
من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات	16	38,1
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	11	26,2
من 15 سنة فاكتر	11	26,2

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل رقم (13) يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.



من خلال الجدول رقم (09)، تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، بنسبة 38.1%، تليها فئتا 15-10 سنة و 15 سنة فأكثر بنسبة متساوية 26.2% لكل منهما، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة 9.5% فقط.

يلاحظ أن معظم المستجيبين يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى طويلة، وهو ما قد ينعكس على جودة المعلومات المقدمة من طرفهم بحكم تراكم التجربة.

انخفاض نسبة الفئة ذات الخبرة الأقل (>5 سنوات) قد يعني أن آراء المبتدئين أو الموظفين الجدد ممثلة بدرجة محدودة.

تقارب نسب فئات الخبرة المتوسطة والطويلة قد يسمح بإجراء مقارنات دقيقة بين أثر طول فترة العمل على المواقف أو الاتجاهات المدروسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج واستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى ممارسة القيادة الريادية في المعهد الطاقات المتجددة لولاية غرداية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفرع الأول: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد

قصد التعرف على مستوى إدارة المواهب من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب 5 أبعاد هم: (تخطيط القوى العاملة، استقطاب المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (10-02) يوضح تصورات المستجوبين لأبعاد مستوى إدارة المواهب مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
03	متوسطة	0.948	3.45	تخطيط القوى العاملة
05	متوسطة الى منخفضة	0.685	3.16	استقطاب المواهب
02	متوسطة	0.905	3.47	إدارة الأداء
04	متوسطة الى منخفضة	0.547	3.19	الاحتفاظ بالمواهب
01	مرتفعة	0.757	3.56	تطوير المواهب
/	متوسط	0.574	3.36	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة (انظر الملحق رقم 03).

التحليل: أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتوسطات أبعاد الدراسة أن درجة الموافقة العامة على جميع الأبعاد بلغت 3.36 من أصل 5، بانحراف معياري قدره 0.574، مما يشير إلى مستوى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على البنود الواردة في الاستبيان.

وعند ترتيب الأبعاد حسب المتوسطات الحسابية، جاء بعد تطوير المواهب في المرتبة الأولى بمتوسط 3.56 وانحراف معياري 0.757، مما يعكس درجة موافقة متوسطة تميل إلى الارتفاع. تلاه بعد إدارة الأداء بمتوسط 3.47، ثم بعد تخطيط القوى العاملة بمتوسط 3.45، وكلاهما يعكسان موافقة متوسطة. أما بعد الاحتفاظ بالمواهب فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.19، في حين حل بعد استقطاب المواهب في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.16، وهما دالتان على موافقة متوسطة منخفضة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبق ممارسات تطوير المواهب وإدارة الأداء بدرجة أفضل نسبياً من بقية الأبعاد، في حين تحتاج ممارسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها إلى مزيد من التحسين والاهتمام.

البعد الأول: تخطيط القوى العاملة

للتعرف على مستوى تخطيط القوى العاملة والذي يعد عنصراً أساسياً في أي مؤسسة وذلك في توجيه مسارها المستقبلي إذا تمكن من تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحفيز العاملين على العمل بفاعلية نحو تحقيق طموحات مشتركة تتسجم مع تطلعات المؤسسة، ومنه فقد تم اقتراح 03 فقرات من (01-03) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (11-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " تخطيط القوى العاملة " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	1,047	4,02	تحتوي المعهد على اشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة	01
02	متوسطة	1,260	3,21	يركز تخطيط القوى العاملة في المعهد على المدى الطويل، وهناك فهم لما هي المواهب الموجودة حالياً وما هو المطلوب لتحقيق النجاح	02
03	متوسطة	1,214	3,12	يتم تخطيط القوى العاملة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام ووحدات الاعمال	03
/	متوسطة	0.948	3.45	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة (انظر الملحق رقم 03).

التحليل: أظهرت نتائج تحليل محور تخطيط القوى العاملة أن متوسط التقديرات الكلي بلغ 3.45 من أصل 5 بانحراف معياري قدره 0.948، وهو ما يعكس مستوى موافقة متوسطة لدى أفراد العينة تجاه الممارسات المرتبطة بهذا المحور.

وعند تحليل البنود فرادى، تبين أن العبارة: "يحتوي المعهد على أشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة" حققت أعلى متوسط (4.02) بانحراف معياري (1.047)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة، وهو مؤشر على رضا المشاركين عن كفاءة توزيع الموارد البشرية داخل المعهد.

في المقابل، حصلت العبارة: "يركز تخطيط القوى العاملة في المعهد على المدى الطويل، وهناك فهم لما هي المواهب الموجودة حالياً وما هو المطلوب لتحقيق النجاح" على متوسط (3.21) بانحراف معياري (1.260)، تلتها العبارة: "يتم تخطيط القوى العاملة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع أقسام ووحدات الأعمال" بمتوسط (3.12) بانحراف معياري (1.214)، وكلاهما يعكس درجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوة نسبية في تطبيق التخطيط الشامل والطويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المعهد.

بشكل عام، تظهر النتائج أن هناك رضا جيد عن كفاءة الأشخاص وتوزيعهم، إلا أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي والشامل للقوى العاملة تحتاج إلى مزيد من التطوير لضمان مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف المستقبلية للمعهد.

البعد الثاني: استقطاب المواهب

للتعرف على مستوى استقطاب المواهب والذي يعتبر من العوامل الحيوية في تطوير المعهد، فقد تم اقتراح

04 فقرات من (04-07) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (12-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "استقطاب المواهب" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يقوم المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب	3,50	1,194	متوسط	1
02	يسعى المعهد على بحث و استقطاب المواهب وحرمان المنافسين من الحصول عليهم	2,79	1,025	منخفض	2
03	يستعين المعهد بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها	3,19	1,065	منخفض	3

يسهل المعهد التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في عمل	3,17	1,057	منخفض	4	04
المعدل العام	3.16	0.685	منخفض	/	

المصدر: من إعداد الطالبة (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: أظهرت نتائج تحليل محور استقطاب المواهب أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.16 من أصل 5، بانحراف معياري 0.685، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة منخفضة لدى أفراد العينة على ممارسات المعهد في هذا المجال.

وقد جاءت العبارة: "يقوم المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من المواهب" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.50 وانحراف معياري 1.194، مما يعكس اهتماماً نسبياً بالتخطيط في هذا الجانب. في المقابل، حصلت العبارة: "يسعى المعهد إلى بحث واستقطاب المواهب وحرمان المنافسين من الحصول عليهم" على أدنى متوسط (2.79) بانحراف معياري 1.025، مما يشير إلى ضعف هذه الممارسة مقارنة ببقية البنود.

كما حققت العبارتان: "يستعين المعهد بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها" و* "يسهل المعهد التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل" * متوسطات متقاربة (3.19 و 3.17 على التوالي)، وهي تشير إلى مستوى موافقة متوسطة منخفضة، ما يعكس حاجة المعهد إلى تطوير آليات استقطاب أكثر فاعلية، سواء عبر الشراكات الخارجية أو تسهيل اندماج المواهب.

بوجه عام، تكشف النتائج عن وجود أساس مقبول لعمليات استقطاب المواهب، إلا أن هناك حاجة ماسة لتبني استراتيجيات أكثر تنافسية وشمولية لضمان جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

البعد الثالث: إدارة الأداء

للتعرف على مستوى إدارة الأداء والتي تلعب دوراً حيوياً في دفع المعهد لتحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات المدروسة تضمن الاستمرارية و التطور، فقد تم إقتراح 03 فقرات من (10-15) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (13-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " إدارة الأداء " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
-------	---------	---------	----------	------	---------

	الموافقة	المعياري	الحسابي	
01	منخفضة	1,316	3,02	تعمل إدارة أداء على تعزيز الموهوبين الذين لديهم أداء فعال
02	متوسطة	1,231	3,40	يعمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين
03	مرتفعة	1,024	3,98	تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج تطوير وتعلم
/	متوسطة	0.606	3.40	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: أظهرت نتائج تحليل محور إدارة الأداء أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.40 من أصل 5 بانحراف معياري 0.606، مما يعكس مستوى موافقة متوسطة لدى أفراد العينة على ممارسات الإدارة في هذا المحور. وعند تحليل البنود فرادي، برزت العبارة: "تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج تطوير وتعلم" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.98 وانحراف معياري 1.024، وهي درجة موافقة مرتفعة، مما يدل على نجاح الإدارة في برامج الدعم والتدريب.

في المقابل، حصلت العبارة: "تعمل إدارة أداء على تعزيز الموهوبين الذين لديهم أداء فعال" على أدنى متوسط (3.02) بانحراف معياري 1.316، وهو ما يعكس موافقة متوسطة منخفضة، ما يشير إلى وجود فجوة نسبية في تحفيز وتعزيز الأداء الفردي للموهوبين. أما العبارة: "يعمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين" فقد حققت متوسط 3.40، وهي موافقة متوسطة، ما يشير إلى جهود الإدارة المعتدلة في تطوير الأداء بشكل مستمر. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن إدارة الأداء تطبق برامج دعم وتدريب فعالة، إلا أن هناك مجالاً لتحسين سياسات التحفيز وتعزيز الأداء الفردي للموهوبين لضمان تحقيق أفضل النتائج.

البعد الرابع: الاحتفاظ بالموهب

للتعرف على مستوى الاحتفاظ بالموهب والتي تلعب دوراً هاماً في المعهد وذلك بتعزيز قدراتها على الاحتفاظ بالموارد البشري المؤهل مما يضمن الاستقرار والنجاح المستدام، تم إقتراح 05 فقرات من (16-19) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (14-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الاحتفاظ بالمواهب " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يقدم المعهد الرواتب والحوافز المناسبة لأصحاب المواهب من موارد البشرية	2,93	,867	منخفض	05
02	يعامل المعهد موظفيه كشركاء أكثر من كونهم عاملين	3,45	,916	متوسط	01
03	يكافئ المعهد الموظفين المتميزين	3,17	,986	منخفض	03
04	السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشجع الموظف بالاستقرار.	3,36	,850	متوسط	02
05	يهتم المعهد بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	3,02	,897	منخفض	04
المعدل العام		3.19	0.547	منخفض	/

المصدر: من إعداد الطالبة (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: أظهرت نتائج تحليل محور الاحتفاظ بالمواهب أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.19 من أصل 5 بانحراف معياري 0.547، مما يعكس مستوى موافقة متوسطة منخفضة لدى أفراد العينة على سياسات المعهد المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب.

وعند تحليل البنود فرادي، جاءت العبارة: "يعامل المعهد موظفيه كشركاء أكثر من كونهم عاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.45، مما يعكس رضا نسبي عن سياسات الشراكة والتعامل الإيجابي مع الموظفين. كما حققت العبارة: "السياسات الداعمة للمواهب في معهدنا تشجع"

لموظف بالاستقرار" متوسط 3.36، مما يشير إلى شعور معتدل بالاستقرار الوظيفي.

في المقابل، حصلت العبارات: "يكافئ المعهد الموظفين المتميزين"، و* "يهتم المعهد بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين"، و"يقدم المعهد الرواتب والحوافز المناسبة لأصحاب المواهب"* على متوسطات بين 2.93 و3.17، وهي موافقة متوسطة منخفضة، ما يدل على ضعف نسبية في السياسات التحفيزية والمادية للحفاظ على الكفاءات.

بشكل عام، توضح النتائج أن المعهد يولي اهتماماً متوسطاً بسياسات الاحتفاظ بالمواهب، مع وجود حاجة واضحة لتعزيز الحوافز والبرامج المادية والمعنوية لمنع تسرب الكفاءات المتميزة.

البعد الخامس: تطوير المواهب

جدول رقم (15-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "تطوير المواهب" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	مرتفعة	1,254	3,81	يستخدم المعهد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين	01
04	منخفضة	1,158	2,98	تركز المعهد على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	02
03	متوسطة	1,168	3,62	يوفر المعهد فرص التنمية للموظفين الموهوبين	03
01	مرتفعة	1,080	3,83	يخلق المعهد بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	04
/		0.757	3.56	المعدل العام	

تحليل النتائج:

أظهرت نتائج تحليل محور تطوير المواهب أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.56 من أصل 5 بانحراف معياري 0.757، مما يعكس مستوى موافقة متوسطة مرتفعة لدى أفراد العينة على ممارسات المعهد في هذا المجال.

وعند تحليل البنود فرادي، جاءت العبارة: "يخلق المعهد بيئة إيجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.83، تلتها عبارة: "يستخدم المعهد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين" بمتوسط 3.81، مما يدل على نجاح المعهد في توفير بيئة تدريبية وداعمة للموهوبين.

كما حصلت العبارة: "يوفر المعهد فرص التنمية للموظفين الموهوبين" على متوسط 3.62، وهي موافقة متوسطة مرتفعة، ما يعكس توفر فرص تطويرية جيدة. في المقابل، حصلت العبارة: "تركز المعهد على أساليب وتقنيات

التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة" على أدنى متوسط (2.98) مما يشير إلى أن استخدام أساليب التعلم التفاعلية يحتاج إلى تعزيز.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن المعهد يولي اهتماماً جيداً لتطوير المواهب من خلال برامج التدريب وفرص التنمية، مع الحاجة إلى تحسين أساليب التعلم التفاعلية لتعزيز صقل المواهب بشكل أكثر فعالية.

المبحث الرابع: التحقق من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: التحقق من الفرضيات.

من اثبات او نفي فرضيات الدراسة قمت باختبار الفرضيات باستخدام اختبار One Sample T Test،

حيث قمت بصياغة الفرضيات احصائيا كما يلي:

الفرضية الأولى: يقوم معهد الطاقات المتجددة بتخطيط القوى العاملة من المواهب.

$H_0 : p \leq 0$ لا يقوم معهد الطاقات المتجددة بتخطيط القوى العاملة من المواهب.

$H_1 : p > 0$ يقوم معهد الطاقات المتجددة بتخطيط القوى العاملة من المواهب.

الفرضية الثانية: يقوم معهد الطاقات المتجددة بالتخطيط لاستقطاب المواهب.

$H_0 : p \leq 0$ لا يقوم معهد الطاقات المتجددة بالتخطيط لاستقطاب المواهب.

$H_1 : p > 0$ يقوم معهد الطاقات المتجددة بالتخطيط لاستقطاب المواهب.

الفرضية الثالثة: يوفر معهد الطاقات المتجددة على تعزيز الأداء للموهوبين.

$H_0 : p \leq 0$ لا يوفر معهد الطاقات المتجددة على تعزيز الأداء للموهوبين.

$H_1 : p > 0$ يوفر معهد الطاقات المتجددة على تعزيز الأداء للموهوبين.

الفرضية الرابعة: يوفر معهد الطاقات المتجددة فرص التنمية للاحتفاظ للموظفين الموهوبين.

$H_0 : p \leq 0$ لا يوفر معهد الطاقات المتجددة فرص التنمية للاحتفاظ للموظفين الموهوبين.

$H_1 : p > 0$ يوفر معهد الطاقات المتجددة فرص التنمية للاحتفاظ للموظفين الموهوبين.

الفرضية الخامسة: يوجد برامج تدريب وتطوير مستمرة للمواهب يقوم بها المعهد الطاقات المتجددة.

$H_0 : p \leq 0$ لا يوجد برامج تدريب وتطوير مستمرة للمواهب يقوم بها المعهد الطاقات المتجددة.

$H_1 : p > 0$ يوجد برامج تدريب وتطوير مستمرة للمواهب يقوم بها المعهد الطاقات المتجددة.

الجدول رقم (16) وضح نتائج اختبار الفرضيات باستخدام اختبار T Student

مستوى المحسوبة (مستوى الدلالة)	القيمة الاختبار T	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R	عينة البحث	
0.00	23,601	,146	,948	0.801	42	الفرضية الأولى
0.00	29,912	,106	,685	0.676	42	الفرضية الثانية
0.00	24,840	,140	,905	0.849	42	الفرضية الثالثة
0.00	37,738	,084	,547	0.707	42	الفرضية الرابعة
0.00	30,486	,117	,757	0.653	42	الفرضية الخامسة

المصدر: من اعداد الطالب.

المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضيات.

حجم العينة:

جميع الفرضيات اعتمدت على 42 عينة، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي، ويضمن أن النتائج موثوقة نسبياً.

معامل الارتباط (R)

R يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين

من 0.6 إلى 0.7: ارتباط قوي.

من 0.7 إلى 0.9: ارتباط قوي جداً.

التقييم لكل فرضية:

الفرضية الأولى: 0.801 → ارتباط قوي جداً

الفرضية الثانية: 0.676 → ارتباط قوي

الفرضية الثالثة: 0.849 → ارتباط قوي جداً

الفرضية الرابعة: 0.707 → ارتباط قوي جداً

الفرضية الخامسة: 0.653 → ارتباط قوي

3. الانحراف المعياري والخطأ المعياري

الانحراف المعياري يعكس تشتت البيانات حول المتوسط:

قيم الانحراف تتراوح بين 0.547 و 0.948، أي تباين معتدل إلى عالي.

الخطأ المعياري صغير نسبياً (0.084 – 0.146)، مما يدل على دقة تقدير المتوسطات.

4. قيمة T

جميع قيم T عالية جداً (23.601 إلى 37.738)، وهذا يعني أن الاختلاف عن الصفر في معاملات الارتباط إحصائياً كبير جداً.

ارتفاع T يعزز الثقة في أن النتائج ليست بسبب الصدفة.

5. مستوى الدلالة (Sig.)

كل النتائج لديها 0.00، أي أنها أقل من أي مستوى دلالة تقليدي (0.05 أو 0.01).

هذا يؤكد أن جميع النتائج دالة إحصائياً.

6. نتيجة الاختبار

بناءً على معاملات الارتباط العالية والقيم الإحصائية العالية ومستوى الدلالة المنخفض، يمكننا القول:

كل الفرضيات الخمس مدعومة بالبيانات. كل فرضيات مقبولة.

النتائج دالة إحصائياً، ما يجعلها موثوقة.

نرفض الفرضية الصفرية في حالة إذا كان مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة أقل من 0.05

من خلال النتائج المتحصل في الجدول المبين أعلاه توصلنا:

- قبول الفرضية البديلة. (H1)

- قبول الفرضية البديلة. (H2)

- قبول الفرضية البديلة. (H3)

- قبول الفرضية البديلة. (4H)

- قبول الفرضية البديلة (H5).

المطلب الثالث: عرض النتائج.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول موضوع دراستنا توصلنا الى نتائج تالية:

- يظهر أن المعهد يُولي أهمية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ويعمل على تحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من الكفاءات، وهو ما يعكس وعياً بأهمية الموازنة بين المهام والكفاءات المتوفرة.

- أن المعهد يُسهل انخراط الأفراد ذوي الكفاءات ويساعدهم على الاندماج في بيئة العمل، مما يشير إلى وجود سياسات داعمة للاستقطاب لكنها بحاجة إلى مزيد من التعزيز لبلوغ نسب أعلى من الرضا والفعالية.
- ان المعهد يعزز إدارة الأداء للموهوبين، مما يعكس بداية تبني ممارسات إدارة أداء فعّالة.
- ان المعهد يوفر فرصاً للتعلم والتطوير المستمر، وهو مؤشر إيجابي على وعي المؤسسة بأهمية تنمية رأس المال البشري، خاصة من خلال أن المعهد يخلق بيئة إيجابية تعزز من تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات، وهو ما يُعد من أهم مقومات الحفاظ على المواهب وتطويرها. برامج تدريب موجهة للموهوبين.

خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال التعرف على معهد الطاقات المتجددة ومتطلبات إدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة، كما شملت الدراسة الميدانية أيضا تحليل المعطيات والتحقق من الفرضيات وعرض نتائج الدراسة. ومن كل هذا توصلنا لضمان استدامة التميز العلمي والتقني في معهد الطاقات المتجددة، تبرز الحاجة إلى تطبيق منظومة متكاملة لإدارة المواهب، تقوم على عدة أسس منها (استراتيجية واضحة من تخطيط واستقطاب الكفاءات، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، برامج تدريب متخصصة، نظام حوافز وتشجيع مستمر.. الخ).

الخاتمة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو الطاقة النظيفة والمستدامة، تبرز الحاجة الملحة إلى الاستثمار في المورد البشري كعنصر أساسي لتحقيق التميز والتطور في معاهد البحث والتعليم، وعلى رأسها معهد الطاقات المتجددة - وحدة غرداية. وقد بينا من خلال هذا العرض أن إدارة المواهب لا تقتصر على التوظيف والتدريب فحسب، بل هي منظومة متكاملة تشمل استقطاب الكفاءات، تطويرها، تحفيزها، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والبحث العلمي.

ويمثل تطبيق متطلبات إدارة المواهب بالشكل الصحيح عاملاً حاسماً في تعزيز أداء المعهد، وتمكينه من لعب دور فعال في دعم الاقتصاد الأخضر، وتكوين جيل من الباحثين والمهنيين القادرين على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر.

ومن هذا المنطلق، فإن تبني استراتيجيات مرنة ومبتكرة في إدارة المواهب، مع التركيز على التكوين المستمر والتحفيز، سيكون له أثر بالغ في رفع جاهزية المعهد لمواكبة التحديات المستقبلية في مجال الطاقات المتجددة.

حاولت هذه الدراسة أن تبين من جانبها النظري والميداني عرض وتبيان متطلبات إدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية كمثال عن الإدارة الجزائرية عموماً.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد تخطيط للمواهب للموارد البشرية في معهد الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - يوجد استقطاب للمواهب في معهد الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - يوجد مستوى من إدارة الأداء للمواهب في معهد الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - يوجد إحتفاظ للمواهب في معهد الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يوجد برامج تدريب وتطوير للمواهب للمواهب في معهد الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة

الدراسة

توصيات الدراسة:

- اما عن الاقتراحات، لتفعيل إدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة - وحدة غرداية
- ✓ تصميم خطة واضحة لإدارة المواهب ترتبط مباشرة بالأهداف العلمية والبحثية للمعهد.
 - ✓ يُعنى بتخطيط القوى العاملة، تحليل المهارات، وتطوير الكفاءات داخل المعهد.
 - ✓ تكوين فريق مختص بالموارد البشرية يتابع الأداء والتطوير المهني بشكل مستمر.
 - ✓ عقد اتفاقيات مع الجامعات الوطنية والدولية لتبادل الخبرات واستقطاب الباحثين المتميزين.
 - ✓ تفعيل برامج التدريب الميداني والبحثي لطلبة الدراسات العليا.

- ✓ تنظيم دورات منتظمة في مجالات متقدمة كالهيدروجين الأخضر، الطاقة الشمسية، الذكاء الاصطناعي في إدارة الطاقة.
- ✓ تخصيص جوائز سنوية لأفضل المشاريع البحثية والمبادرات التقنية داخل المعهد.
- ✓ لتحديد الفجوات في المهارات والتخطيط لبرامج التطوير المناسبة.
- ✓ توفير مناخ عمل مشجع على التعاون والبحث العلمي.
- ✓ تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح المبادرة والتمكين الذاتي.
- ✓ متابعة الاتجاهات العالمية لضمان تكيف برامج تنمية المواهب بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية.

إفاق الدراسات المستقبلية:

- إن دراسة إدارة المواهب في معهد الطاقات المتجددة - وحدة غرداية تفتح المجال أمام العديد من الآفاق لدراسات واعدة التي تساهم في تحقيق التحول النوعي في أداء المعهد، وتدعيم دوره كقطب علمي وتكنولوجي محوري في الجنوب الجزائري، ومن أبرز هذه الآفاق:
- دور استراتيجيات التحول الرقمي في دعم إدارة المواهب.
 - دور الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة المواهب.
 - أثر تطبيق أبعاد إدارة المواهب على رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
 - التحديات التي تواجه إدارة المواهب في القطاع العام.
 - ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات الحكومية والخاصة دراسة مقارنة
 - تأثير القيادة التحويلية على نجاح إدارة المواهب.
 - إدارة المواهب في ظل الأزمات.

مصادر
ومراجع

- باللغة العربية

- القرآن الكريم

أولاً: الكتب.

1. أحمد عدنان المغربي، الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين، دار أمجد، عمان، 2015.
2. احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 بن عكنون، الجزائر، 2009.
3. رشدي قواسم وآخرون، مناهج البحث العلمي، ط2، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2008، ص212.
4. زياد فيصل هلال الغزام، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015.
5. صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد، ط1، دار الحامد، الاردن، 2009.
6. عبد الرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي (مفهومه، ادواته واساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
7. غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. محمد الكريم عبد الغريب، البحث العلمي التصميم والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2013.
9. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، اليمن، ط3، 2019.
10. مصطفى رنجي عليان وآخرون، اساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. موريس انجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009.
12. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين راسل لنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017.
13. ياسين كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار النفائس، الاردن، 2012.

ثانياً: المذكرات.

1. إباد أحمد أبو سعلوب، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدارسات قيمة العمل (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
2. خولة حفيظ، أثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، بسكرة، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
3. سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022.
4. عبد الهادي بوركة، عبد الحميد بايدة، أثر إدارة المواهب على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الاعمال، جامعة غرداية، 2023/2024.
5. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا-دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

6. عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -برانيس-بسكرة، مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
7. فهمية بولدرع، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021-2022.
8. منال فراخ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/2018.
9. نبيل فتحى احمد رضوان، مدى توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بالتطبيق على شركات الاتصالات مصر، رسالة دكتوراه، كلية العسكرية لعلوم الإدارة، قسم إدارة الأعمال. 2019.
10. هنا هاني عبد الرحمان اقدح، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة 2020.
11. سمية خالد عبد الرؤوف الحلاق، درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة، 2019.

ثالثاً: المجلات والموسوعات.

1. أحلام خان، مريم حير، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019.
2. إسرار عبد الزهرة، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجيات إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27.
3. رانية محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أيما"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29 العدد 01، 2021.
4. سعد على حمود العنزي، إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 48، 2016.
5. صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 العدد 2، 2015.
6. عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2017، مجلد 8.
7. محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعميمية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011.
8. ممدوح بن محمد الحوشان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، مصر، 2017.
9. نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب دراسة نظرية، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية كلية التجارة، جامعة السويس مصر، مارس 2022، المجلد رقم 02، العدد 01.
10. ورد خليل إبراهيم، خالد سليمان سعد، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، المجلد 21، العدد 86.
11. ايمان صبيان، وسيلة ثابت، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية -اقتراح نموذج-، دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi 31 ديسمبر 2015.

رابعاً: الجرائد والمراسيم.

1. المرسوم التنفيذي رقم 280-92 المؤرخ في 6 يوليو 1992، المتعلق بتنظيم المركز الوطني للطاقات المتجددة (CNRD)، يُعدّ من النصوص الأساسية التي تحدد هيكلية ومهام هذه الهيئة العلمية الجزائرية.

خامساً: المنشورات والمواقع الالكترونية.

- 1- الموقع الرسمي لمركز تنمية الطاقات المتجددة. <https://www.cder.dz>

باللغة الأجنبية

1. AL Mansoori ,SM, " A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters – UAE", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Liverpool., John Moores University.(2015).
2. Armstrong. Michael, " Essential Human Resource Management Engagement Management Practice A Guide To People Management", London Philadelphia New Delhi. Kogan, (2010).
3. Ewelina Wiska, "Déterminants of effective talent management", journal of positive management, vol 5,n 04, 2014.
4. Hacini. I ,Dahou, K, " Successful Employee Empowerment.
5. Hacini. I ,Dahou, K, " Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context " Eurasian Journal of Business and Economics University of Mascara, Algeria, (2018).
6. M.Stavry, 'Methods of Social Research', Pregamon press, London, 1969, p12-13.
7. Sajeda Ahmed al Hadid, "The impact of talent management on attaining complete advantage, afield study on Jordanian telecommunications companies", thesis submitted in partial fulfill of the requirement of the degree of Master of business administration, faculty of business e as university, 2017.
8. Ahmad Asaad ,Abde Lqader Alsakarneh , "Shen Chao Hong, talent management in twenty first century, theory and practically", International journal of applied research, Vol. 11, No. 1,2015.
9. McIntosh ,L. " Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy". Sharm-SCP, CAE (2016).

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

إسم الأستاذ المحكم	الجامعة
د.طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية
د.شرقي مهدي	جامعة غرداية
أ.د بلعور سليمان	جامعة غرداية
أ.د بهاز لويزة	جامعة غرداية

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

جامعة علوم الاقتصادية وعلوم تسيير-غرداية-



تخصص تسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

قسم علوم التسيير

إستمارة

الموضوع: إدارة متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية

لا دراسة حالة الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة

دراسة حالة الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لنا عظيم الشرف والسعادة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: إدارة متطلبات إدارة المواهب في الادارة

الجزائرية التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة إستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

تخصص تسيير الموارد البشرية

قائمة المراجع

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف الأستاذة:

بوشارب فائزة

بوقليمينة عائشة

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐
2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي: جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: إدارة المواهب

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب بمختلف أبعادها في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	----------	-----------	-----------	-------	-------	------------

قائمة المراجع

				بشدة	
تخطيط الموارد البشرية					
1					تحتوي المعهد على اشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة
2					يركز تخطيط القوى العاملة في المعهد على المدى الطويل، وهناك فهم لما هي المواهب الموجودة حالياً وما هو المطلوب لتحقيق النجاح
3					يتم تخطيط القوى العاملة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام ووحدات الاعمال
استقطاب المواهب					
4					يقوم المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب
5					يسعى المعهد على بحث و استقطاب المواهب وحرمان المنافسين من الحصول عليهم
6					يستعين المعهد بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها
7					يسهل المعهد التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدتهم في الاندماج في لعمل
إدارة الأداء					
8					تعمل إدارة أداء على تعزيز الموهوبين الذين لديهم أداء فعال
9					يعمل الادارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين
10					تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج تطوير وتعلم
الاحتفاظ بالمواهب					
11					يقدم المعهد الرواتب والحوافز المناسبة لاصحاب المواهب من موارد البشرية
12					يعامل المعهد موظفيه كشركاء أكثر من كونهم عاملين
13					يكافئ المعهد الموظفين المتميزين
14					السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار.
15					يهتم المعهد بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها
تطوير المواهب					
16					يستخدم المعهد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين
17					تركز المعهد على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة
18					يوفر المعهد فرص التنمية للموظفين الموهوبين
19					تخلق المعهد بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل

الملحق رقم (03): : مخرجات Spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,493	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,626	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,567	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,541	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	19

Statistiques

المحور الكلي | تطوير المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | إدارة الأداء | استقطاب المواهب | تخطيط القوى العاملة

قائمة المراجع

N	Valide	42	42	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,16	3,47	3,19	3,56	3,3653
Ecart type		,948	,685	,905	,547	,757	,57417

Statistiques

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
تحتوي المعهد على اشخاص مناسبين ذوي المهارات المناسبة في أماكن مناسبة	42	0	4,02	1,047
يركز تخطيط القوى العاملة في المعهد على المدى الطويل، وهناك فهم لما هي المواهب الموجودة حالياً وما هو المطلوب لتحقيق النجاح	42	0	3,21	1,260
يتم تخطيط القوى العاملة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام ووحدات الاعمال	42	0	3,12	1,214
يقوم المعهد بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب	42	0	3,50	1,194
يسعى المعهد على بحث و استقطاب المواهب وحرمان المنافسين من الحصول عليهم	42	0	2,79	1,025
يستعين المعهد بمراكز خارجية للبحث عن الموهبة وجذبها	42	0	3,19	1,065
يسهل المعهد التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل	42	0	3,17	1,057
تعمل إدارة أداء على تعزيز الموهبين الذين لديهم أداء فعال	42	0	3,02	1,316
يعمل الادارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهبين	42	0	3,40	1,231
تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج تطوير وتعلم	42	0	3,98	1,024
يقدم المعهد الرواتب والحوافز المناسبة لأصحاب المواهب من موارد البشرية	42	0	2,93	,867
يعامل المعهد موظفيه كشركاء أكثر من كونهم عاملين	42	0	3,45	,916
يكافئ المعهد الموظفين المتميزين	42	0	3,17	,986
السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشجع الموظف بالاستقرار	42	0	3,36	,850

قائمة المراجع

يهتم المعهد بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	42	0	3,02	,897
يستخدم المعهد برامج تدريبية لتطوير مهارات الموهوبين	42	0	3,81	1,254
تركز المعهد على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	42	0	2,98	1,158
يوفر المعهد فرص التنمية للموظفين الموهوبين	42	0	3,62	1,168
تخلق المعهد بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	42	0	3,83	1,080

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تخطيط القوى العاملة	42	3,45	,948	,146
استقطاب المواهب	42	3,16	,685	,106
إدارة الأداء	42	3,47	,905	,140
الاحتفاظ بالمواهب	42	3,19	,547	,084
تطوير المواهب	42	3,56	,757	,117

Test sur échantillon unique

Valeur de test =3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تخطيط القوى العاملة	23,601	41	,000	3,452	3,16	3,75
استقطاب المواهب	29,912	41	,000	3,161	2,95	3,37
إدارة الأداء	24,840	41	,000	3,468	3,19	3,75
الاحتفاظ بالمواهب	37,738	41	,000	3,186	3,02	3,36
تطوير المواهب	30,486	41	,000	3,560	3,32	3,80