

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة : علوم تسيير
التخصص : ادارة الموارد البشرية

متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مركز تنمية الطاقات المتجددة - ولاية غرداية -

إشراف الاستاذة :
- بوقليمينة عائشة

إعداد الطالبتان :
- حسيني فريدة
- دارم نورة

لجنة المناقشة

الهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة "ب"	قلبازة أمال
مشرفاً	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة "ب"	د/ بوقليمينة عائشة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة "ب"	د/ عجيلة حنان

السنة الجامعية : 2019 - 2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة : علوم تسيير
التخصص : ادارة الموارد البشرية

متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مركز تنمية الطاقات المتجددة - ولاية غرداية -

إشراف الأستاذة :
- بوقليمينة عائشة

اعداد الطالبتان :
- حسيني فريدة
- دارم نورة

لجنة المناقشة

اسم الأستاذ ولقبه	الرتبة العلمية	الجامعة	الهمة
.قلبازة أمال	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة غرداية	رئيساً
د/ بوقليمينة عائشة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة غرداية	مشرفاً
.عجيلة حنان	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية : 2019 - 2020

الإهداء

الى روح ابي الطاهرة

الى نوح الجنان والوفاء التي جعلت تحت اقدامها الجنان الى حياء قلبي ونور حياتي

زهرة بيضاء كلما تبسمت دمع عيني العناء... امي الغالية اطل الله في عمرها

الى مندي في الحياة وقوتي وميلادي بعد الله، الى من امرتني على نفسها... اختي الغالية...

الى من هم اقرب الي من روحي الى من شاركني حزن امي... اخوتي...

الى زميلتي التي شاركتني في عملي هذا

الى الأصدقاء والسديقات وأخص الذكر "خولة عبد العظيم"

الى من خافت السطور عن ذكرهم فوسع قلبي...

اهدي هذا العمل المتواضع..

فريدة

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين

الحمد لله الذي انار لنا الدرب هذا العلم والمعرفة واعاننا على اداء هذا الواجب
ووفقتنا في انجاز هذا العمل.

أهدي ثمرة جهدي إلى من تاهت الحروف والكلمات في وصفها، ويعبر القلم
عن كتابة أي شيء عنها، وفي صلاتها كم أكثرت الدعوات، والتي كانت سندا
في حياتي وغمرتني بعطفها إلى منبع الحنان وهي التي مشت في عروق دمي،
قلبي ينبض بها أُمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها.

إلى أعظم رجل في الكون الى من تواضع في الارض حمدا لله بكرة واصيلا ،
إلى الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني أبي العزيز.

حفظهما وأطال عمرهما وأدخلهما رياض الجنة.

إلى كل من شاركوني بالوالدين وجمعنا بيت واحد الى اخواتي :

فاطمة الزهراء، وفاء ، ياسمين، الهام الى كل زميلاتي وزملائي بالجامعة

إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل.

إلى التي رافقتني في عملي هذا وكانت سندا لي صديقتي فريدة

إلى كل عائلتي الكريمة وخاصة جدتي اطلال الله في عمرها.

نورة

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا الذي أنعم علينا بنور العلم وكرمنا بالقلم

الحمد لله أولا وأخيرا فله الحمد والمنية على فضله ونعمه، إلا بفضل الله تتم الصالحات

الحمد لله الذي أمدنا بالصبر والعزيمة ويسر لنا إتمام هذا العمل

بعد شكره عز وجل، نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة المشرفة : د. "بوقليمينة عائشة"

التي رافقتنا طيلة انجاز هذا العمل دون ان تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها.

والتي كانت بمثابة الأستاذة الصديقة والاخت في نفس الوقت. نشكرها على رحابة صدرها

وروحها الطيبة، وملاحظتها الهامة والبناءة، نرجو من الله ان يوفقها الى ما تطمح اليه

كما نتقدم بشكرنا الخاص الى كل أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

خاصة قسم علوم التسيير بما فيهم الاداريين.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لأستاذ شرقي مهدي الذي وجهنا لهذا التخصص

بفضل الله وفضله تفوقنا في هذا تخصص.

الى كل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب ومن بعيد خاصة الاساتذة : أ "بالعربي محمد"،

د. "طالب احمد نور الدين"، "عمور رميلة"، "قمبر عبد الرؤوف"، "واصر عبد المالك "

"بهاز لويزة"، د. أحلام خان جامعة بسكرة"،

وهذا على تشجيعهم ومساعدتهم لنا رغم كل انشغالاتهم على طول مشوارنا الدراسي.

الى كل من مد لنا يد العون من قريب وبعيد

كما نتقدم بالشكر الى زملاء الدفعة .

ملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية متطلبات تطبيق ادارة المواهب، وأثرها على أداء الموارد البشرية خاصة لدى عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمركز الطاقات المتجددة بولاية غرداية باستطلاع آراءهم لاختبار مدى صحة فرضيات من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة عشوائية وقد تم استخدام في التحليل 60 استبانة صالحة للدراسة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط، اختبار T-Test للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار T-Test للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي.

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يوجد مستوى من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، ادارة الاداء من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - عدم وجود مستوى من تخطيط المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - وجود أثر معنوي لتطوير المواهب في تحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
 - عدم وجود أثر معنوي لمتغيرات جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وتخطيط المواهب، ادارة الاداء في أداء العاملين $(\alpha \leq 0.05)$.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموارد العاملين تُعزى لكل من متغير: الجنس، العمر، سنوات الخدمة.. عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الكلمات المفتاحية :** ادارة المواهب، اداء المورد البشري، تخطيط المواهب، استقطاب.

Abstract :

The purpose of this study is to determine the relationship between the perception of Researchers Talent management and Enhancing Researchers' Performance in The Renewable Energies Development Center -Ghardaia , it aims to emphasize the importance of Talent management dimensions to support the Researchers' Performance, especially for the sample of the study. The study targeted all the Researchers of the Center in order to explore their opinions to test the validity of the hypotheses. The questionnaire, devised for the study, includes a set of paragraphs which contain the main themes, is distributed to a random sample. The researcher used 60 questionnaire copies.

The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using the following statistical methods: the mean, the standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, One sample t test, multiple linear regression analysis, T-Test for independent samples.

The most important findings of the study are as follows:

- There are degree of attracting the talents, Talents development , performance management, talents maintenance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$)

- there is a no significant degree of planning the talents at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$)

There is a significant impact between Talents development in the employees performance.

there is a no significant effect between factors such as attracting the talents, planning , performance management, talents maintenance and employees performance

- There are no statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to qualification., gender, age,.

Keywords: Talent management, employees performance, Regression.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I-V	ملخص
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الجانب النظري	
أ	1) توطئة.....
أ	2) إشكالية الدراسة.....
ب-ج	3) الفرضيات
ج	4) مبررات اختيار الموضوع.....
ج	5) أهداف الموضوع.....
ج	6) أهمية الدراسة.....
د	7) متغيرات الدراسة.....
د	8) حدود الدراسة.....
د	9) منهج الدراسة.....
د	10) التعريفات الاجرائية.....
هـ	11) هيكل الدراسة.....
هـ	12) نموذج الدراسة.....
الفصل الأول: متطلبات ادارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري	
9	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول ادارة المواهب.....
9-19	المطلب الأول: إدارة المواهب.....
20-27	المطلب الثاني: أداء المورد البشري.....
28-29	المطلب الثالث: أثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري.....

30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
30-31	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
31-32	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
33	المطلب الثالث: دراسات أجنبية.....
الجانب الميداني	
الفصل الثاني: دراسة حالة لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية	
42	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة.....
42-44	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية.....
45-53	المطلب الثاني: منهجية الدراسة واسلوب جمع البيانات.....
53	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
53-58	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
59-65	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....
66-77	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
79-81	خاتمة.....
83-86	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
34-36	أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الحالة والدراسات السابقة	(1-1)
46	عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة	(1-2)
46	درجة أهمية بنود الاستثمارة	(2-2)
47	متغيرات الدراسة	(3-2)
49	اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة	(4-2)
49	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التخطيط بالمواهب	(5-2)
50	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاستقطاب بالمواهب	(6-2)
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب	(7-2)
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التطوير بالمواهب	(8-2)
52-53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إدارة الاداء بالمواهب	(9-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(10-2)
54	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	(11-2)
55	توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	(12-2)
56	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة	(13-2)
57	توزيع عينة حسب المؤهل العلمي	(14-2)
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم عنصر التخطيط للمورد البشري	(15-2)
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم عنصر الاستقطاب	(16-2)
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الاحتفاظ بالمواهب	(17-2)
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التطوير	(18-2)
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر إدارة الأداء	(19-2)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث عن عبارات أداء المورد البشري	(20-2)
65	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(21-2)
66	يوضح اختبار t للعينة الواحدة لإدارة المواهب	(22-2)
66	يوضح اختبار t للعينة الواحدة لتخطيط إدارة المواهب	(23-2)

67	يوضح اختبار t للعينه الواحدة استقطاب للمواهب	(24-2)
67	يوضح اختبار t للعينه الواحدة الاحتفاظ للمواهب	(25-2)
68	يوضح اختبار t للعينه الواحدة لتطوير المواهب	(26-2)
68	يوضح اختبار t للعينه الواحدة إدارة الأداء للمواهب	(27-2)
69	يوضح اختبار t للعينه الواحدة لتحسين إدارة اداء المورد البشري	(28-2)
69	يوضح اختبار t للعينه الواحدة لحجم العمل	(29-2)
70	يوضح اختبار t للعينه الواحدة لجودة العمل	(30-2)
70	يوضح اختبار t للعينه الواحدة لمعرفة والتزام بمتطلبات الوظيفة	(31-2)
73	مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة	(32-2)
74	نتائج تحليل الانحدار التدريجي للمتغيرات المستقلة	(33-2)
76	نتائج اختبار t للعينات المستقلة (-Independent Samples T Test)	(34-2)
77	تحليل التباين الأحادي	(35-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
12	مفهوم إدارة المواهب	(1-1)
16	أبعاد إدارة المواهب	(2-1)
28	منحنى ظهور ادارة المواهب	(3-1)
29	أثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري	(4-1)
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-2)
55	يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية	(2-2)
56	يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(3-2)
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(4-2)
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5-2)

قائمة الملاحق

العنوان	رقم
قائمة المحكمين	1
استمارة الاستبيان	2
مخرجات spss	3

مقدمة

1- توطئة :

تشهد المنظمات المعاصرة في القرن الحالي تطورات هائلة في مجالات الاعمال والاقتصاد، ابرز هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الاعمال من اهمها تطبيق إدارة المواهب، حيث تعد هذه الأخيرة احدى عوامل نجاح تساهم في تحقيق مستويات اعلى لأداء المورد البشري لما يتمتع به من قدرات كبيرة على انتقال بين الشركات والمنظمات والدول، إذ أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى جذب أفراد موهوبين ذوي مهارات استثنائية وسمات خاصة، يستطيعون من خلالها التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون بها. فبدون مورد بشري لا يمكن ان تكون إدارة مواهب لذا اهتمت منظمات في الوقت الحاضر بهذا الأخير فقامت برصد معرفة كامنة لديه وعملت على تحفيزه وتدريبه وتطويره والعمل على تهيئة المحيط الخاص به لكي ينجز عمله بأفضل كفاءة وفعالية.

تمثل إدارة مواهب أهمية الكبيرة، لضمان الاستثمار الصحيح للموارد البشرية، حيث أصبحت المواهب اكبر التحديات التي تواجه المنظمات لتلبية متطلبات إدارة الأعمال في هذا العصر، من اجل تحسين وتحقيق أداء جيد وبالتالي سد العجز الذي تعاني منه وزيادة إنتاجية.

اصبح المورد البشري العنصر الحاسم لنجاح المنظمة من خلال مواهب متنوعة التي يمتلكها في مختلف مستوياتها، بفضلها يبدع وابتكر، لذا تسعى المنظمة على تطوير هذا الأخير وتطبيق إدارة المواهب.

2- إشكالية الدراسة :

ان العتور على مورد بشري موهوب في مثل هذا الزمن هو بمثابة امر صعب لذا من البديهي وفي ظل امتلاكه هذه الفئة من الموارد الموهوبة التي تقوم المنظمة بتطوير هذه الأخيرة وتحسين أدائها. للبحث عن اثر متطلبات إدارة المواهب في مركز تنمية الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر الباحثين في تحسين أداء المورد البشري ومن هذا الأساس نتوصل الى اكتشاف المشكلة الجوهرية لبحثنا، بحيث تلخص فيما يلي:

ما تأثير متطلبات تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها :

- هل توجد متطلبات تطبيق إدارة المواهب لدى الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة ؟
- هل يوجد تأثير لمتطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري لدى الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة ؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة ؟

3- الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات الفرعية والاشكالية الرئيسة تم وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى :

يوجد مستوى من متطلبات تطبيق إدارة المواهب لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد مستوى تحسين أداء المورد البشري لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

يوجد تأثير لتطبيق متطلبات إدارة المواهب على تحسين الأداء المورد البشري لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة.

وتتفرع منها فرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد تأثير لتخطيط الموارد البشرية الموهوبة على تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد تأثير للاستقطاب المواهب على تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد تأثير لاحتفاظ المواهب على تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد تأثير لتطوير المواهب على تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد تأثير لإدارة الاداء المواهب على تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى تحسين أداء المورد البشري تعزى الى متغيرات الديمغرافية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المورد البشري تعزى الى متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المورد البشري تعزى الى متغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المورد البشري تعزى الى متغير الوظيفة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المورد البشري تعزى الى متغير الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المورد البشري تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

4- مبررات اختيار الموضوع :

تتمثل اختيار هذا الموضوع :

- الميل الشخصي في هذا موضوع ورغبة في الاطلاع على كل ما هو موجود جديد في ما يتعلق به،
- نقص الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع ،
- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الموارد البشرية) ،
- المساهمة في اثراء مكتبة غارداية بمثل هذه المواضيع والمتعلقة بإدارة المواهب والموهبة.

5- اهداف الدراسة :

تتمثل اهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب في مركز تنمية الطاقات المتجددة ،
- التعرف على مستوى تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة ،
- التعرف على اثر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

6- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من معرفة متطلبات إدارة المواهب داخل المنظمة ودورها في تحسين أداء وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية.

يمكن النظر الى أهمية الدراسة من جانبين هما :

• الأهمية النظرية :

✓ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة الاعمال وذلك لتناوله مفهوميين مهمين وهما إدارة المواهب وأداء المورد البشري.

✓ كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة وذلك من خلال اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الحديث.

• الأهمية العلمية :

تقديم صورة واضحة لإدارة المواهب وهذا لأهميتها القصوى في إدارة مركز تنمية الطاقات المتجددة، وكذلك التعرف على مدى مساهمة تأثير إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري.

7- متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل متمثل في متطلبات إدارة المواهب وهي :

- تخطيط الموارد البشرية الموهوبة ،
- استقطاب المواهب ،
- الاحتفاظ بالمواهب ،
- تطوير المواهب ،
- إدارة الأداء.

المتغير التابع : متمثل في تحسين أداء المورد البشري

- حجم العمل ،
- جودة العمل.
- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة

8- حدود الدراسة :

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود

كما يلي :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مركز تنمية الطاقات المتجددة - غرداية.
- الحدود الزمنية : امتدت فترة الدراسة الميدانية من أكتوبر 2019 الى 15 مارس 2020.
- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وتحسين أداء المورد البشري.

الحدود البشرية : اقتصر البحث على عينة من الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة - غرداية.

9- منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدم عدد من المراجع منحصرة في الكتب، مذكرات ماجستير، مذكرات ماستر، مقالات، والدراسات السابقة في بناء الاطار النظري للدراسة ومتغيراتها، كما تم استخدام استبانة اعدت خصيصا لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة، وذلك بغرض تعرف على متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري لدى الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

10- التعريفات الإجرائية :

1. إدارة المواهب : هي عملية يتم من خلالها التعيين وجذب الموارد البشرية الموهوبة وتنميتها بالتدريب والتطوير.
2. استقطاب المواهب : هي عملية البحث عن افراد مناسبين وذو كفاءة ومهارة.
3. تطوير المواهب : هي عبارة عن الأساليب الفعالة لحفاظ على الموهبة داخل المنظمة كما ان المنظمات تقوم بتزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي لتحسين ادائهم.

4. الاحتفاظ بالموهب : هي مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر .
5. إدارة الأداء : هي عملية متكاملة توفر نجاحا للمنظمة من خلال تحسين الاداء.

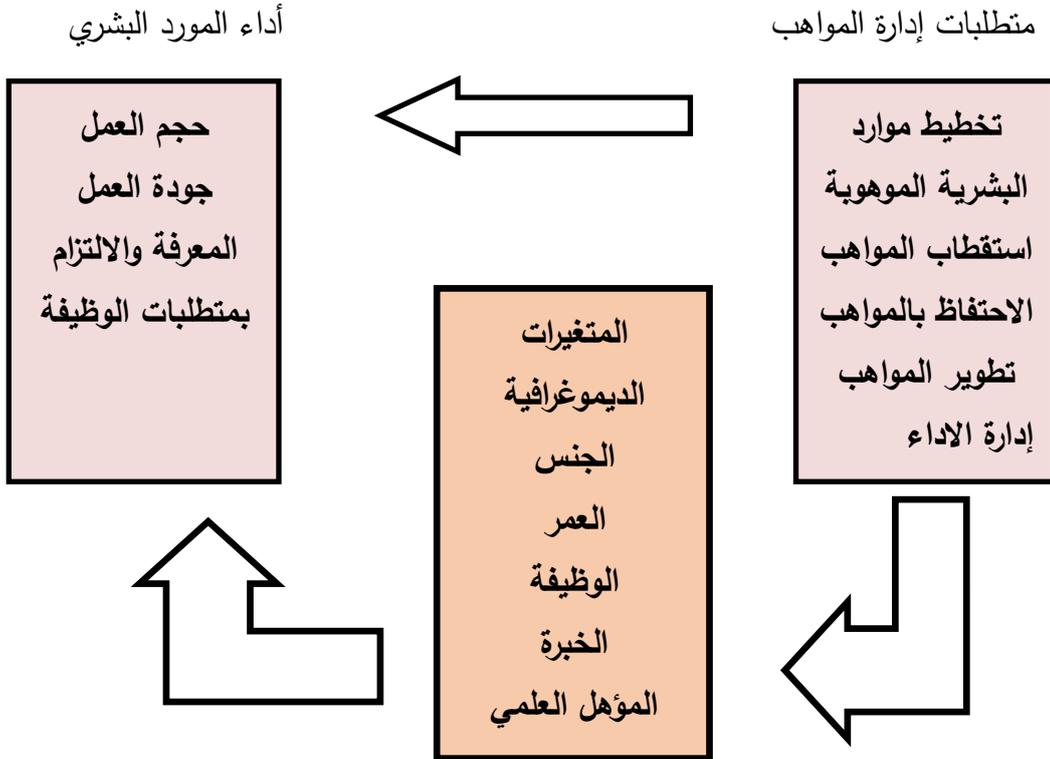
11- هيكل الدراسة :

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه تم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، اشرنا في المطلب الأول للمفاهيم الأساسية للموهبة، وإدارة المواهب والمطلب الثاني تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية لإداء الموارد البشرية أما المطلب الثالث اثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري والمبحث الثاني استخدمنا الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله من وجهة نظر باحثي مركز تنمية الطاقات المتجددة-غرايه- من خلال مبحثين، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث، وبيننا فيه قوة العلاقة بين المتغيرين، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

12- نموذج الدراسة :



الجانب النظري

الفصل الاول:

متطلبات إدارة المواهب ودورها

في تحسين المورد البشري

المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول إدارة المواهب

تعد إدارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تزويد المنظمة بالأفراد الموهوبين ذوي المقدرات والإمكانات العالية التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول : إدارة المواهب

الفرع الأول : مفهوم الموهبة

أصبحت الموهبة (talent) من المواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، حيث يعد ثيرمان **Therman** أول من تحدث عن الموهبة عام 1965 في دراسة قام بها عن موهوبين، فقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها :

الموهوب هو : " الشخص الذي يظهر أداء متميزا في التحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تميزه في بعد أو أكثر من الأبعاد التالية: القدرة العقلية، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية".

الموهبة هي : " نتاج الذكاء المرتفع والقدرة على الإبداع كما تقيسه مقاييس الذكاء ومقاييس الفكر الإبداعي".¹

وهي القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة".

وحسب (كارتر) الموهبة هي : " قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح"، أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.²

وتعرف الموهبة كذلك على أنها: " تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات القدرات الخاصة"، ويمكن اعتبارها وفق هذا التعريف الإبداعات والمهارات غير العادية التي يمتلكها الفرد والشاملة لمختلف مجالات المجتمع.³

¹ إيمان صبيان، إدارة المواهب أفاق جديد نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة موارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018 - 2019، ص ص 80-81.

² رابح بوقرة، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب وتطويرها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، جامعة مسيلة، 2012، ص 28.

³ وهيبة مقدود، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة المعارف، العدد 19، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ديسمبر 2015، ص ص 129-130.

ومن خلال تعاريف السابقة نستنتج أن الموهبة ليست مرتبطة بالإبداع والذكاء فقط بل هي صفات وسمات فطرية تخلق مع شخص الموهوب.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة الموهبة Talents management

ظهر مصطلح إدارة المواهب في أواخر القرن الماضي وهناك عدد من التعريفات الخاصة به وقد اختلف الباحثون والدارسون في تعريف إدارة المواهب.

يكتشف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الموهبة صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات، إذ استخدم مصطلح إدارة الموهبة لأول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" العام 1998 في مقال نشره في العام نفسه، واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات، حيث تبين أن مواهب ومهارات العاملين فيها ينبغي العناية بها، كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها، حيث تمارس تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين؛ إذ تتطلع إدارة الموهبة إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، حيث مرت إدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كما يلي :¹

1- قسم الأفراد : امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه؛ واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال.

2- إدارة الموارد البشرية : بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال 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.

3- إدارة الموهبة : بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.²

¹ قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في ابعاد الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصاريف التجارية السورية الخاصة، لاستكمال متطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال، 2016-2017، ص 20.

² أسامة نبيل بسعيد ، شعيب بغداد، إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الأول، برلين، ألمانيا، 2008، ص 136-137.

إدارة المواهب هي : " منبع القوة للمنظمة المعاصرة، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا فعال في نمو وبقاء المنظمة".

تعرف إدارة المواهب : " بأنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على محافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي".¹

ويعرف آخرون إدارة المواهب بأنها : " نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية".

وتعرف أيضا على أنها : " سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد الموهبة، واستقطابها، ونشرها وتطويرها، وتنفيذ استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية".²

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها : " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بتطوير ومراقبة الموظفين الحاليين والمستقبليين، من خلال توضيح الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وخلق أدوات التطوير لتوفير احتياجات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين الذين سيقودون إلى نجاح المؤسسة، أي تطوير الموظفين من خلال توضيح الاستراتيجيات وتوفير مختلف الأدوات التي تساهم في المحافظة على الموظفين وتلبية احتياجاتهم".³

وتعريف إدارة المواهب العالمية: " تشمل ادارة المواهب العالمية جميع الانشطة التنظيمية لغرض جذب افضل الموظفين واختيارهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم في اكثر الادوار الاستراتيجية (تلك الادوار اللازمة لتحقيق الاولويات الاستراتيجية التنظيمية) على نطاق عالمي. تأخذ ادارة المواهب العالمية في الاعتبار

¹ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص116.

² قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في ابعاد الأداء الإبداعي للعاملين، المرجع السابق، ص20.

³ Sajeda Ahmed AL.Hadid, **the impact of talent management on Attaining competitive Advantage:**A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration. Business Department Faculty of Business Middle East University, June 2017, p12 .

الاختلافات في الاستراتيجية العالمية للمنظمتين من اجل الحصول على ادارة المواهب فعالة في نطاق عالمي".¹

كما للإدارة المواهب نوعين حسب سيسيل ديجوكس "cecil dejoux" او بمعنى اخر نوعين من مؤسسات التي تطبق إدارة المواهب النوع الأول يتعلق بالمؤسسات التقليدية التي تدور حول مجاور إدارة المواهب لديها حول إدارة الكفاءات، اما النوع الثاني فهو يتعلق بالمؤسسات الحديثة التي تعمل على تطبيق جميع قواعد المناجمت الحديثة والذكية هذا النوع يرفض خلق إدارة الموارد البشرية مع إدارة المواهب، اما النوع الأول يتولى مسؤول الموارد البشرية مهمة تحديد المواهب.²

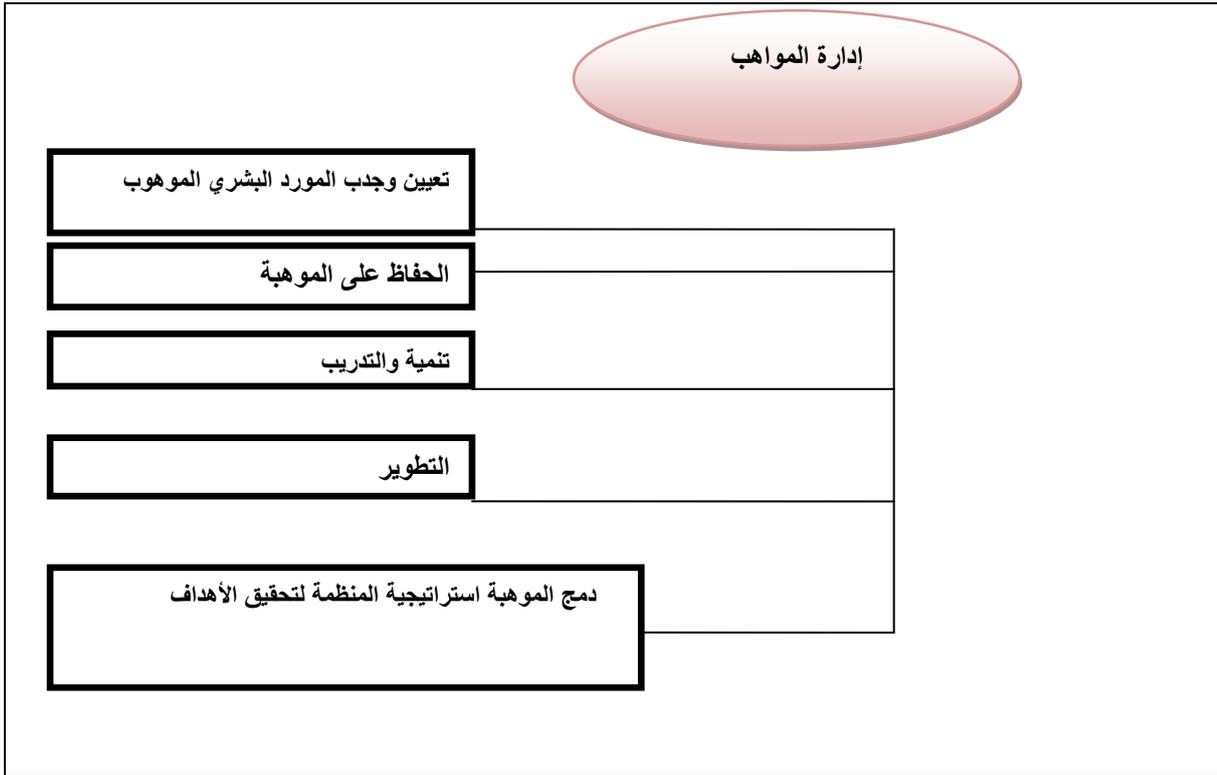
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن :

إدارة المواهب هي عملية تقوم بها المنظمة بهدف تعيين وجذب الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها وتنميتها بالتدريب والتطوير، من خلال دمج الموهبة مع الاستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها. يمكن توضيحها في الشكل الموالي :

¹ Treizièmes journées humanisme et gestion, **et deuxième rencontres internationales des sciences de gestion à l'association marocaine de la gestion des ressources humaines à Marrakech**, Maroc, le 14 et le 15 avril 2016, communication pour titre : Management des talent à l'international.

² إيمان صديان، المرجع السابق، ص120.

الشكل رقم (1-1) : مفهوم إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

الفرع الثالث : أهمية إدارة الموهبة

عندما تلبى أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم ومهاراتهم سيؤدي بالضرورة إلى ظهور الإبداع والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وعليه تظهر أهمية إدارة المواهب هنا من حيث :¹

(أ) **التكاليف** : أي تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة لأنها ليست متاحة بحرية في السوق، هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

(ب) **المخاطرة** : هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ المطلوب كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم ذلك، على الرغم من محاولات المؤسسة في ممارسة اختيار العاملين بفعالية.

¹ حسن ضرغام، اميرة هاتف جنابي وآخرون، أثر إدارة المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي المستدام، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 206.

ج) خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة : إذ يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المؤسسة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المؤسسة وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المؤسسات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.

بالإضافة أيضا تكمن أهمية إدارة المواهب في :¹

- ✓ التركيز على مناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة؛
- ✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- ✓ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

الفرع الرابع : أهداف إدارة الموهبة

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة الموهبة وهي :²

- ❖ استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة؛
- ❖ تحديد وتأطير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة؛
- ❖ إعداد برامج التعليم والتدريب والتعويض اعتمادا على أداء الأفراد الفعلي؛
- ❖ مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها؛
- ❖ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة؛
- ❖ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.

¹ محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة،

ورقة البحث، كلية الشرطة، معهد التدريب الضباط، جامعة نايف للعلوم المنية، الامارات المتحدة، 2011، ص5.

² غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد

للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص37.

الفرع الخامس : الفرق والتشابه بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية

إدارة المواهب لا تختلف اختلافا جوهريا عن إدارة الموارد البشرية، وهي تشمل جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يمكن القول إن إدارة المواهب هي عبارة عن مصطلح جديد لإدارة الموارد البشرية، والذي تحول من مصطلح تقليدي إلى مفهوم جديد، ركزت هذه العلامة الجديدة لإدارة موارد البشرية على كيفية إدارة المواهب بشكل استراتيجي.¹

ولا يزال الكثير يخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ومن المهم جدا ان يندمج نظام إدارة المواهب مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة المواهب والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ ومسارات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فرق واحد مهم وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الإستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.²

إن ادارة موارد البشرية هي ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إن إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة.³

الفرع السادس : أبعاد إدارة المواهب

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد ادارة المواهب نتيجة لاختلافهم حول مفهوم ادارة المواهب، والتي يشير إليها البعض باستراتيجيات إدارة المواهب، أو عمليات إدارة المواهب، حيث حصرها الى خمسة أبعاد وهي كالآتي:⁴

1. تخطيط الموهبة : تتضمن عملية التخطيط الموهبة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها، كما أن خطة المنظمة المتكاملة يجب أن تتضمن : "تأسيس إجراءات تخطيط الموهبة، وخطط الاستئجار، ووضع ميزانية التعويضات، ووضع الأهداف للمنظمة".

¹ Mahan Poorhosseinzadeh , and Idra devi su Bramaniam, Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia, jornal of Basic and applied scientific research graduate school of management, multimedia university, Malaysia, 2012, p25

² 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، ص30.

³ سعد علي حمود العنزي، عماد علي الدليمي، دور إدارة الموهبة القيادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد48، 2016، ص89.

⁴ ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية، ب ط، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2020، ص73.

2. **استقطاب الموهبة** : بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة في ملء الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبير من المقدرات والمهارات من جهة، ونرى الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى، وظهر ما يعرف "بحرب الموهبة"، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كواجبة من الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الافراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم.¹
3. **الاحتفاظ بالمواهب** :_البحث عن مستوى المواهب في مجمع المواهب العالمية قد تقلص من أي وقت مضى، لذا فقد أصبحت الشركات تعد غير مؤكدة بشأن امكانيتها في جذب المواهب والاحتفاظ بها والقرارات التي ينبغي ان تتخذ، فكل منظمة اليوم قلقة بشأن اختيار الافراد الاكفاء والاحتفاظ بهم. تم لتصميم سياسات لضمان الاحتفاظ بالموهبة لتبقى المنظمة ملتزمة مع أعضائها.²
4. **تطوير الموهبة** : عند قيام المنظمات بتعيين العاملين عليها القيام بتدريبهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا معها، ويعد التطوير إحدى الأساليب الفعالة لحفاظ على الموهبة داخل المنظمة وعلى المنظمات منح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير وظائفهم، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل الصحيح المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة كما أن المنظمة إذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فإنها قد تتعرض إلى خسارة الموهبة المتوفرة لديها ويجب أن تركز على خطط التطوير الفعالة والكفاءة على السلوك، والقيم والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.³
5. **إدارة الأداء** : ان إدارة الأداء هي احد ممارسات إدارة المواهب، وتشمل عدة ممارسات يومية أو مدار السنة كالتقييم المستمر والتدريب والتوجيه المباشر والتغذية المرتدة والتي تساعد الموظفين على فهم طبيعي وجود أدائهم.⁴
- وهي عملية استراتيجية ومتكاملة توفر نجاحا مستمرا للمنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات المساهمين والفرق الفردية. إدارة الأداء الإستراتيجية بمعنى أنها مرتبطة بالقضايا الأوسع نطاقا التي تواجه العمل إذا كان هذا العمل يعمل بفعالية في بيئته، وفي الاتجاه العام.⁵

¹ غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص ص44-45.

² نور خليل ابراهيم، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 76، قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2015، ص 560.

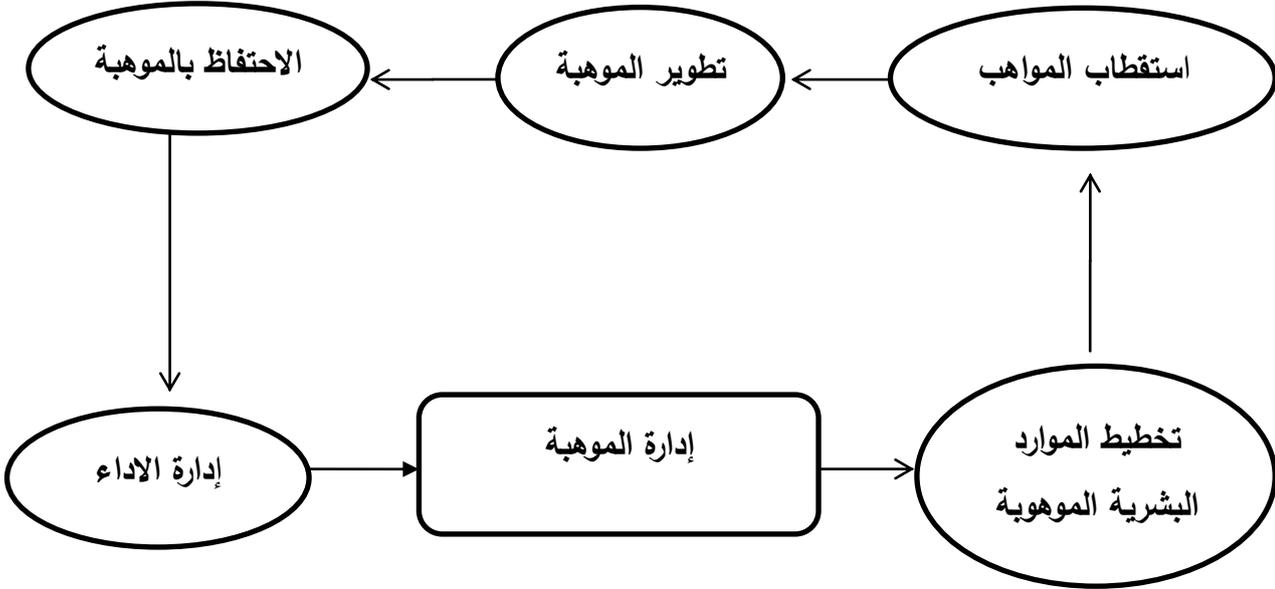
³ مريم علي، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 15.

⁴ tymon, w.g., strumpf, s.a. and doh, j.p., exploring talen management in india : the neglected rol of intrinsic rewards, journalof world, vol. 45. No. 2, 2010,p 3.

⁵Michael Armstrong, performance management, key strategies and practical guidelines second Edition, 2000, p12.

وإدارة الأداء التي تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من انجاز¹. ويتم تلخيص أبعاد إدارة المواهب في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : أبعاد إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع السابع : متطلبات إدارة المواهب :

هناك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب المتكاملة بنجاح يمكن إيجازها كالتالي :²

1- خلق وعي حول الفوائد المختلفة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة لان إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

2 - بناء القدرات الجوهرية لمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير المقدرات والمتضمن كالتالي :³

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات؛
- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة؛

¹ احمد حميد الطائي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 170.

² احمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تشييط الاستثمار ومواجهة الانهيار، المرجع السابق، ص 134- 135.

³ علية محمد شرف، فايق المطيري، استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 3، جامعة القصيم، ص 351.

- التدريب التقني المتخصص؛
- مراكز تطوير إدارية؛
- برامج تطوير إداري طويلة الأمد؛
- تنوع في الأعمال والوظائف؛
- وضوح في عمل الإدارة لاسيما في المسارات الوظيفية.
- 3- البحث عن المواهب لأعمال ذات المديات الواسعة والمتوسطة.
- 4- الجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين¹:
- **جذب موهبة داخلي** : عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة.
- **جذب موهبة خارجي** : من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية المنظمة واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقاته الشخصية ومهارته الثقافية المتعددة.
- 5- خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
- 6- تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين.
- 7- تقييم السلوكيات وعوائد للقادة أنشطة تدريب والإرشاد مع أفراد موهوبين والتي ستروج ثقافة التنظيمية تقفز نحو الالتزام العاملين الموهوبين الجدد.
- 8- قياس فعالية التدريب والإرشاد عن طريق مثلا دوران العمل للموهوبين أو الأفراد الجدد قياسا لسنة الأولى من العمل.
- 9- اشتراك إدارة الموهبة في إستراتيجية المنظمة وقيامها الأساسية.
- 10- استخدام مراجعات موهبة بشكل مستمر وأساسي.
- 11- التحفيز وبشكل مستمر على استثمار في تطوير المواهب.
- 12- المحافظة على المواهب والعمل على استبقائهم في المنظمة، من خلال²:
- تعزيز خبرات العمل عن طريق تدويرهم ،
- خلق سلاح فعال من أكاديميين يوفر تدريباً رسمياً وتدريب من مجموعة مختارة الموهوبين ذوي الأداء المتميز ،
- استغلال أسلوب (360) درجة كأداة تغذية العكسية لمساعدة العاملين في إعداد خططهم الذاتية للتطوير والمدارة بفعالية عن طريق مدرب الموهبة ومدير العاملين ،

¹ علية محمد شرف، فايق المطيري، المرجع السابق، ص351.

² احمد علي صالح، المرجع السابق، ص 136.

- استخدام التدريب الشخصي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين ،
- وضع مديريين مساعدين في وظائف حرجة في المنظمة لتسهيل تقاعد المدراء القداماء من جهة، ومن جهة أخرى تحضير القادة الجدد لأدوارهم الجديدة.

الفرع الثامن : فوائد تطبيق إدارة المواهب

تستفيد المنظمات من مزايا عديدة عند تطبيقها لبرامج خاصة بإدراة المواهب، لعل من أهم هذه المزايا نذكر:¹

- ✓ انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية؛
- ✓ الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل؛
- ✓ زيادة إنتاجية الموظفين؛
- ✓ دعم جهود مشاركة العاملين؛
- ✓ التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة؛
- ✓ دعم استمرارية الأعمال؛
- ✓ تطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين.

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

الفرع التاسع: التحديات التي تواجه إدارة المواهب

- لقد اتفق العديد من الباحثين بان هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة المواهب وتعيق تطبيقها في المنظمات، ويمكن إجمال التحديات بالآتي :²
- ✓ إدارة الموهبة تدرك وبشكل كبير كقضية أفراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد ممارستها ضمن حقل إدارة موارد البشرية؛
 - ✓ تركيز ممارسات إدارة المواهب كليا على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تعمل الموهبة المتوفرة في سوق العمل؛
 - ✓ ضعف القناعة المؤسسة بدور إدارة المواهب في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

¹ أحلام خان، مريم حيمير، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، 2019، ص 84.

² غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص 42.

بالإضافة إلى ذلك :¹

➤ الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولا سيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة؛

➤ عدم اتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة؛

➤ القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.

ويرى البعض أن تحديات تتمثل فيما يلي :²

❖ إدارة الجودة الشاملة؛

❖ تحديات العولمة التنافسية؛

❖ التحديات التكنولوجية؛

❖ التحديات البيئية.

¹سعد علي الحمود العنزي، ، المرجع السابق، ص92.

²أحلام خان، مريم حيمير، المرجع السابق، ص85.

المطلب الثاني : أداء المورد البشري

إن الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجديد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، حيث اختلفت وجهات النظر بين العلماء وكذلك الاقتصاديين في إعطاء مفهوم شامل لأداء المورد البشري، وعليه سنتطرق في هذا المطلب أهم هذه المفاهيم.

الفرع الأول : مفهوم أداء المورد البشري

أولاً: مفهوم الأداء¹

1- الأداء في اللغة: أدى تأدية أو صلة وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره وتأدية له من حقه أي قضيته.

2- الأداء اصطلاحاً: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

" وهو القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لمشروع ما... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"².

ثانياً : مفهوم أداء المورد البشري

باعتبار المورد البشري من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فقد حصر بعض الباحثين أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط.

فقد عرف الأداء البشري، على أنه: " القدرة على إنجاز المهام".

وعرف الأداء البشري، على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

كذلك عرف الأداء البشري على أنه : " سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق

للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".

كما عرفوه على أنه : " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.

وهناك من يعرف الأداء البشري على أساس الأثر الذي ينتج عن جهود الفرد، أي على أساس النتائج.

ويعرف الأداء البشري كذلك على أنه : " القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط

معين".

¹ إسماعيل المبروك أحمد الطبولي، أثر سياسة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط)، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، أطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ليبيا، 2017، ص79.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص65.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص209.

ويعرف كذلك، على أنه : " درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لمنصب الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات المنصب، ويختلف عن الجهد في كونه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في حين الجهد يشير الى الطاقة المبذولة من قبل الفرد لأداء المهام"¹.
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها عرفت الأداء البشري على أنه القدرة على قيام الفرد بالنشاط أو المهمة وفقاً لمتطلبات العمل، أو الجهد أو السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج.

الفرع الثاني : أبعاد ومحددات الأداء المورد البشري

أولاً : أبعاد الأداء المورد البشري

يشير أداء المورد البشري الى الحصول على الحقائق أو البيانات المحددة، والتي من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل، ويتم قياس أداء المورد البشري من خلال الأبعاد التالية:

1- جودة العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء²، وتشمل الدقة، والاتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم تنفيذ العمل، وقلة الأخطاء³.
وأن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الافراد واهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي والعمل على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، وأن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تحقيق جودة العمل⁴:

¹ أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص149.

² فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017/2018، ص16.

³ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد2، 2014، ص364.

⁴ فهد بن معيقل العلي، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلة دولية دورية محكمة تصدرها جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد الثاني، العدد30، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أبريل 2017، ص ص7-8.

-تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وأيضا تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛

- ايجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار ابداعية جديدة.

2- كمية العمل : يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، أي انها تعبر عن الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله، وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.¹

وهي عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه ادارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن المحدد، وأن كمية العمل المنجز هي الاستخدام الأفضل لإدارة الأعمال والنشاطات بالإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي الى تحقيق الاهداف وفق زمني محدد.²

3- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية ، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالادوام ومدى الحاجة الى الاشراف.³

ثانيا- محددات الأداء البشري :

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا الأمر ليس باليسير، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين محددات رئيسية تتمثل فيما يلي:⁴

- **الدافعية الفردية :** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

- **موقف (بيئة التنظيم الداخلية) :** أما ما نتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

¹ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، المرجع السابق، ص364.

² فهد بن معيقل العلي، المرجع السابق، ص8.

³ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، المرجع السابق، ص264.

⁴ فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2015/2016، ص72.

وكذلك نجد محددات رئيسية أخرى تتمثل في:¹

- **بيئة العمل (مناخ العمل)** : إن بيئة العمل تتكون من جزئيين هما البيئة الداخلية وما توفره من إشباع وإحساس بالرضا عن العمل بعد تحقيق رغبات وأهداف وتشبيح جميع الحاجات لدى الفرد، أما الجزء الثاني فهي البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

- **القدرة على أداء العمل** : إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

الفرع الثالث : نظريات الأداء

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات إلى تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات إلى تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1 -نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فردريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

حاول فردريك تايلور (F.Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجورا محفزة.²

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي معدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة السعودية، 2013/1434، ص ص 43-44.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات مصر، 2013 -1434، ص 19.

لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.¹

2 - نظرية التقسيم الإداري :

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: "هنري فايول". وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في (Le Commandement) خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (Le Commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي :

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.²

3- النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشعبة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بما تؤمر".

¹ شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص28.

² بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009-2010، صص 108-109.

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

4- نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية، حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود، الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من إشباع لحاجاته¹.

وكان هدف هذه الحركة هو الوصول إلى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية، كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال... الخ.

وتقوم هذه النظرية على أفكار "إلتون مايو" الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري واعتبر أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها، وقد أكد "إلتون مايو" وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل. لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما، بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص90.

المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل. وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج¹.

5- نظرية العدالة :

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون أن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجداراتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم².

6- نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" 12 "أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

تعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

الدافع للأداء = منفعة العوائد * احتمال تحقيق العوائد

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل³.

¹ إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 2008، 1955-2009، ص ص 31-32.

² شعيب معروز، الرياضية، المرجع السابق، ص 30.

³ بوعامة احمد فارس ، المرجع السابق، ص ص 100-111.

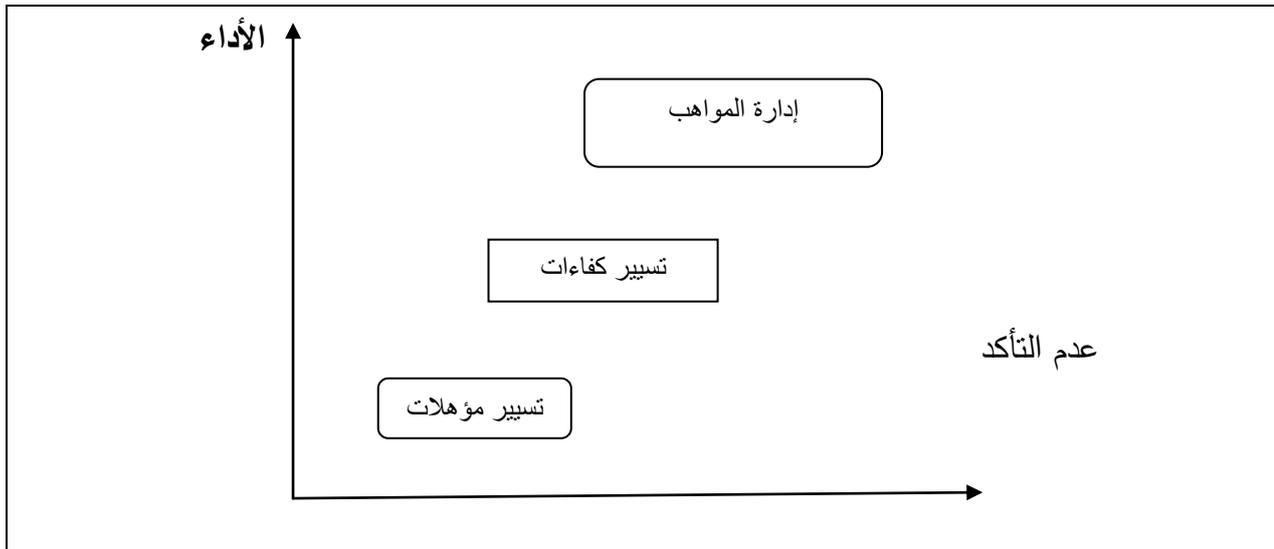
المطلب الثالث : أثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري

يعد تحسين أداء المورد البشري من ابرز ما تقوم به إدارة المواهب في المنظمة، بحيث تهتم بتحليل أداء الافراد وكل ما يتعلق به، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها¹.

لكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للموهوب لديها يجب توضيح الأدوار لهم، والمهام الخاصة بوظائفهم، ويجب ان تكون المسؤوليات واضحة حتى تكون مهامهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من اجلها.²

وحسب بورتر في منحنى ظهور إدارة المواهب (انظر الى الشكل رقم 04) يرى انه كلما زادت حالة عدم التأكد في بيئة المنظمة، كلما تطلب الامر للأداء اعلى فتظهر الحاجة المنظمة لأفراد موهوبين ومن تم الى إدارة فتلجأ الى انتهاج "إدارة المواهب"³.

الشكل رقم (1-3) : منحنى ظهور ادارة المواهب



المصدر: أمال بن سالم ، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجيهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، المرجع سابق، ص 90.

¹ أميرة حمي، اثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 41.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص 17.

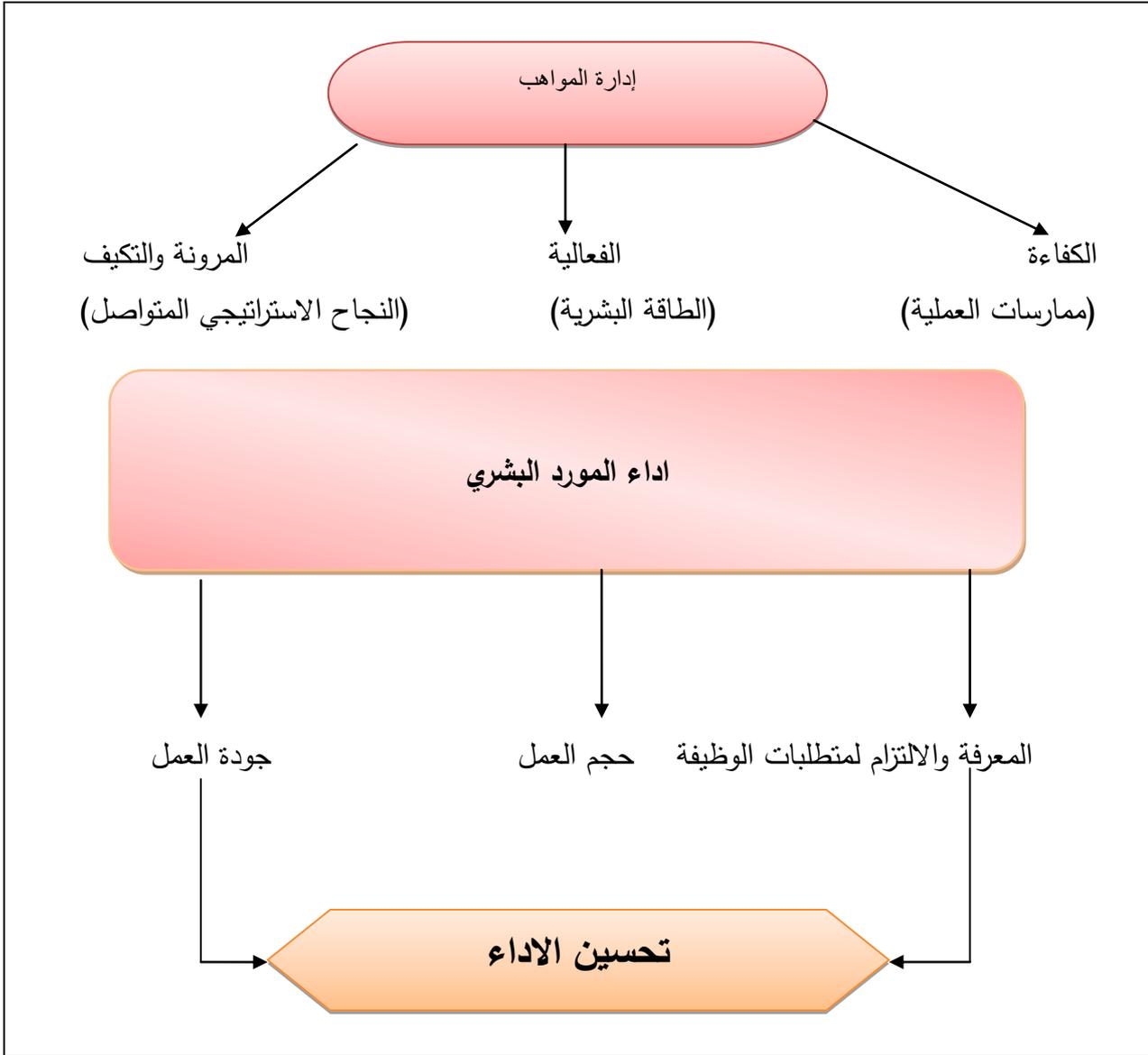
³ أمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجيهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010-2011، ص 90.

يمكن أثر متطلبات إدارة المواهب في تحسن أداء مورد البشري وترجمة الموهبة في العلاقة التالية :

الموهبة= القدرات * المشاركة * الالتزام + القرارات والكفاءات * الدافعية * الإدراك الدور الوظيفي

الأداء الجيد ←

الشكل رقم (1-4) : أثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على فريد راغب نجار، درجات اكتشاف المواهب، إدارة راس مال البشري بالموهبة والابداع، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2014.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المحلية

1- دراسة حمي أميرة (2018-2019) بعنوان اثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، قدم البحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى أداء المورد البشري في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة، تم استخدام استبانة كأداة وزعت على 50 عامل وتم استرجاع 40 استبانة.

وأظهرت النتائج انه هناك أثر معنوي طردي لإدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري بشقيه أداء المهام والأداء السياقي لأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة.

2- دراسة زكريا مقري، نعيمة يحيوي(2014) بعنوان "أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي" قدم البحث على شكل مقال في مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، يهدف هذا البحث إلى التعرف على وجهات النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، وحدة منعة (باتنة)، من خلال بناء استبانة احتوت على قسمين تم توزيعها على 90 عامل.

بينت النتائج أن وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

3- دراسة بن سالم أمال (2010-2011) بعنوان " سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات" قدمت هذه الدراسة لنيل ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة لمعالجة وتحليل السبل والآليات، ولمعرفة واقع تسيير الكفاءات بالمنظمات الجزائرية، لانجاز هذه الدراسة الميدانية تم استخدام أدوات البحث العلمية وهي الملاحظة العلمية، استمارة المقابلة الشخصية مع المسؤولين(مدير الصحة، مدير الموارد البشرية، المدير الطبي)، استمارة المقابلة الشخصية مع موهوبي الصحة والوثائق والسجلات، التي عليها الاهتمام أكثر بالمواهب البشرية وأن تنتهج وتطور نظام تسيير الكفاءات بشكل جدي وفعال بما يمكنها من الحصول والمحافظة على هذا المورد البشري الثمين والنادر.

وقد تم التوصل إلى مدى فعالية ونجاح سبل وآليات تسيير الكفاءات في إدارة المورد البشري الموهوب والتي ينبغي أن تعمل لها المنظمات، ما تم استنتاج أن هناك قصور كبير لدى المنظمات الجزائرية في هذا الجانب.

4- دراسة فهد بن معيقل العلي (2007) بعنوان اثر ادارة المواهب في الأداء المنظمي في منظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالحلقة، تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في مملكة العربية السعودية، تم استخدام استبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة بلغت 400 مبحوثا اخترت عشوائيا. توصلت إلى نتائج التالية :

- 1- أن درجة تبني إدارة المواهب في منظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت مرتفعة
 - 2- أن مستوى تصورات الموظفين منظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة.
 - 3- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بإبعادها في أداء الموظفين.
- المطلب الثاني : الدراسات العربية

5- دراسة عليا محمد شرف ، فايق المطيري (2017)، بعنوان استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم ، قدم البحث على شكل مقال في مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، تهدف الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق جودة الخدمات في إدارات التعليم ، استخدمت الدراسة استبيان كأداة لها على عينة عشوائية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

اسفرت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها جاء على مستوى جودة الخدمات بدرجة منخفضة، كما جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من اجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

6- دراسة سامية سهيل محمد المعشاني، علاء الدين عبد الحميد أيوب واخرون (2019) بعنوان "واقع إدارة المواهب لدى طلاب جامعة السلطان قابوس"، قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة نظم إدارة التعلم الدولية، تهدف الدراسة الى قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب، تكونت العينة الدراسة من 273 طالبا في مختلف التخصصات، تم اختيارهم عشوائيا.

أظهرت النتائج ان هناك مستوى عالي من الوعي بمفهوم إدارة المواهب علاوة على ذلك أظهرت أيضا انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الذكور والاناث بسبب المراكب الثلاثة في السنة المدروسة لنوع الجنس.

7- دراسة أيمن ديوب، دانا محمد ديب الكويفي (2017) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم " للحوالات المالية في دمشق قدم البحث على شكل مقال في مجلة جامعة البعث، يهدف الى تسليط الضوء على واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب لدى شركة الهرم لحوالات المالية إذ تشكل إدارة المواهب الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي الاداء

المتميز والذي يعد العامل الاساسي لمميزة التنافسية في بيئة الاعمال التنافسية والمعقدة. من خلال استبيان وزعت على 50 عامل في شركة الهرم.

توصلت نتائج الى وجود ضعف واضح وعدم اهتمام بإدارة المواهب في شركة الهرم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تدعم المواهب وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في برامج تدريبية ومؤتمرات خاصة بإدارة المواهب.

8- دراسة عبد الله عبد الله احمد الطبال(2017)، "ممارسات ادارة المواهب البشرية ودورها في تحسين اداء المورد البشري"، قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة الاستراتيجية والتنمية، يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب البشرية ومستوى اداء العاملين بالتطبيق على بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة والاسلامية وام القرى)، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 278 مفردة.

حيث توصلت النتائج الى وجود تأثير معنوي طردي لممارسات ادارة المواهب محل الدراسة حيث أثر كل من (الاستقطاب، التحفيز، التطوير، ادارة الاداء، التمكين، التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب في اداء العاملين).

9- دراسة نور الخليل إبراهيم، خالد سلمان سعد2015 متطلبات ادارة المواهب في المنظمات الاحتواء العالي، قدم هذا البحث على شكل مقال مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها تشخيص متطلبات ادارة المواهب في منظمات الاحتواء العالي كما انطلقت مشكلة البحث من واقع المنظمات واهميتها في ظل تزايد المنافسة على المواهب ولتحقيق هذه الاهداف قام الباحثان بتوزيع 75 استبانة على عينة عشوائية تم الاسترجاع منها 58 وحدة .

توصلت النتائج الى ان لممارسة الاحتواء العالي تكمن في إيجاد الاحتواء العالي والموهبة ونشرها او اشاعتها بين العاملين، وذلك من خلال اختبار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام في التدريب وتطوير المهارات واعتماد على نظم المشاركة في اتخاذ القرار .

10- دراسة صيام (2013) بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، جامعة الكوفة، العراق، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة 1434هـ-2013م.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، حيث استخدمت استبيان كأداة رئيسية وزعت 113 استبيان على عينة استطلاعية مكونة من 192 موظف بجامعة الإسلامية بغزة توصلت لنتائج بان هناك غموضا يكتف مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في جامعة الإسلامية والتحديد في عمليات النظام أي، ان المبادئ والعناصر الأساسية تتوافر ولكن التطبيق الفعلي كان مخالف لكل التوقعات.

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

11- دراسة (Thunnissen, marian, 2016) بعنوان إدارة المواهب لماذا وكيف تصبح أفضل؟

استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة Talent management

For what, how and how well?

تهدف هذه الدراسة الى تحديد وشرح ما يحدث في الممارسة العملية لإدارة المواهب لتخصيص بناء إطار نظري أوسع ومتوازن لإدارة المواهب في الجامعات، قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة علاقات الموظفين، تم جمع البيانات التجريبية في دراسة استكشافية لخمسة اقسام في الجامعة الهولندية. أجريت مقابلات مع عينة بلغ عددها 100 طالب أكاديمي.

توصلت النتائج الى ان الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تلبي احتياجاتها.

12- دراسة (Mahanpoorhosseinzdeh , and indradeviSubramaniam,2012)

بعنوان "محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا" قدم هذا البحث على شكل مقال في مجلة البحث

العلمي الأساسي والتطبيقي " Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا، تم استخدام استبيان كأداة وزعت 49 على عينة عشوائية من الشركات في ماليزيا، وتم استخدام منهج الكمي في هذه الدراسة، تم استخدام خمس فرضيات، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبارها.

توصلت نتائج ان 67.3 بمئة فقط من الشركات قد نفذت إدارة المواهب، كانت جميع المتغيرات مرتبطة بشكل كبير بنجاح إدارة مواهب في ماليزيا، العثور على تطوير المواهب ليكون المؤشر الأكثر أهمية في إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا.

13- دراسة - Associate, Hewitt, 2008 "حالة ادارة المواهب تحديات اليوم وفرص الغد"، the

state of talent management : today challenges, tomorrowsoopportunities

تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المواهب، اجرت الدراسة مسح كمي ونوعي عن طريق المقابلات لقياس مستوى النضج من مجموعة شاملة من ممارسات المواهب، حيث قدم هيويت برامج الرعاية الصحية والتقاعد لملايين المشاركين والمتقاعدين نيابة عن أكثر من 300 منظمة في جميع انحاء العالم، شارك ما يقارب من 700 قائد ومسير للموهبة سواء مختص بالموارد البشرية او غيرها.

توصلت النتائج الى ان الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة لدراسة سببها التطور في إدارة

المواهب.

الجدول رقم (1-1) : أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الحالة والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	مجال المقارنة
<p>- تناولت متغير ادارة المواهب فقط.</p> <p>- تمت في جامعة السلطان قابوس.</p>	<p>- تهدف الدراسة الى قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب</p>	<p>دراسة سامية سهيل محمد المعشاني</p>
<p>- اختلاف في عينة الدراسة.</p> <p>- تمت في مديرية العملية للاتصالات الجزائر - بسكرة-</p>	<p>- تهدف لمعرفة العلاقة بين ادارة المواهب ومستوى أداء المورد البشري في مديرية العملية لاتصالات الجزائر.</p> <p>- تم الاستعانة على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.</p>	<p>دراسة حمي أميرة</p>
<p>- تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 278 مفردة.</p>	<p>- تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين ممارسات ادارة المواهب البشرية ومستوى اداء العاملين بالتطبيق على بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة والاسلامية وام القرى).</p>	<p>دراسة عبد الله عبد الله احمد الطبال</p>
<p>- عينة الدراسة وزعت على 50 عامل في شركة الهرم.</p>	<p>- سلطت الضوء على واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب لدى شركة الهرم لحالات المالية</p> <p>- استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.</p>	<p>دراسة أيمن ديوب، دانا محمد ديب الكوفي</p>
<p>- اختلاف في عينة الدراسة .</p> <p>- اختلاف في متغير التابع.</p>	<p>- تهدف الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من اجل تحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.</p> <p>- استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.</p>	<p>دراسة عليا محمد شرف ، فايع المطيري</p>
<p>- تم جمع البيانات التجريبية في دراسة استكشافية لخمسة اقسام الجامعة الهولندية.</p> <p>- أجريت مقابلات مع عينة بلغ عددها 100 طالب</p>	<p>- تهدف هذه الدراسة الى تحديد وشرح ما يحدث في الممارسة العملية لإدارة المواهب لتخصيص بناء إطار نظري أوسع ومتوازن لإدارة المواهب في الجامعات.</p>	<p>دراسة Thunnissen, marian</p>

أكاديمي.		
دراسة نور الخليل إبراهيم، خالد سلمان سعد	- تحقق مجموعة من الاهداف منها تشخيص متطلبات ادارة المواهب في منظمات الاحتواء العالي. - الاستبانة كأداة للدراسة	- الدراسة تمت على عينة عشوائية مكونة 75 استبانة على عينة عشوائية تم الاسترجاع منها 58 وحدة.
دراسة زكريا مقري، نعيمة يحيياوي	- تهدف الدراسة إلى التعرف على وجهات النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للعصير. والمصبرات الغذائية. - استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.	- عينة الدراسة احتوت على قسمين تم توزيعها على 90 عامل.
دراسة صيام	- تم التركيز على مدى تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية. - اعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.	- عينة الدراسة بلغت 192 موظف بجامعة الإسلامية بغزة. - قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
دراسة Mahanpoorhos seinzdeh , and indradeviSubramaniam	- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق في محددات إدارة المواهب الناجحة في ماليزيا. - تم استخدام استبيان. - استخدام المنهج الكمي. - تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار. - تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار	- اختيار عينة عشوائية وزعت على 49 من الشركات في ماليزيا. - تم استخدام تصميم البحوث المسح وطريقة المسح الارتباط لجمع البيانات.
دراسة بن سالم أمال	- هدفت هذه الدراسة لمعالجة وتحليل السبل والآليات، ولمعرفة واقع تسيير الكفاءات بالمنظمات الجزائرية.	- استمارة المقابلة الشخصية مع موهوبي المصحة والوثائق والسجلات.
دراسة Associate, 2008 Hewitt	- تهدف هذه الدراسة الى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المواهب.	- تمت الدراسة مسح كمي ونوعي عن طريق المقابلات.
دراسة فهد بن	- تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر إدارة المواهب في	- عينة الدراسة قدرت ب400

معيقة لـ العلي (2007)	الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في مملكة العربية السعودية. - تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة.	مبحثاً اختيرت عشوائياً.
--------------------------	---	-------------------------

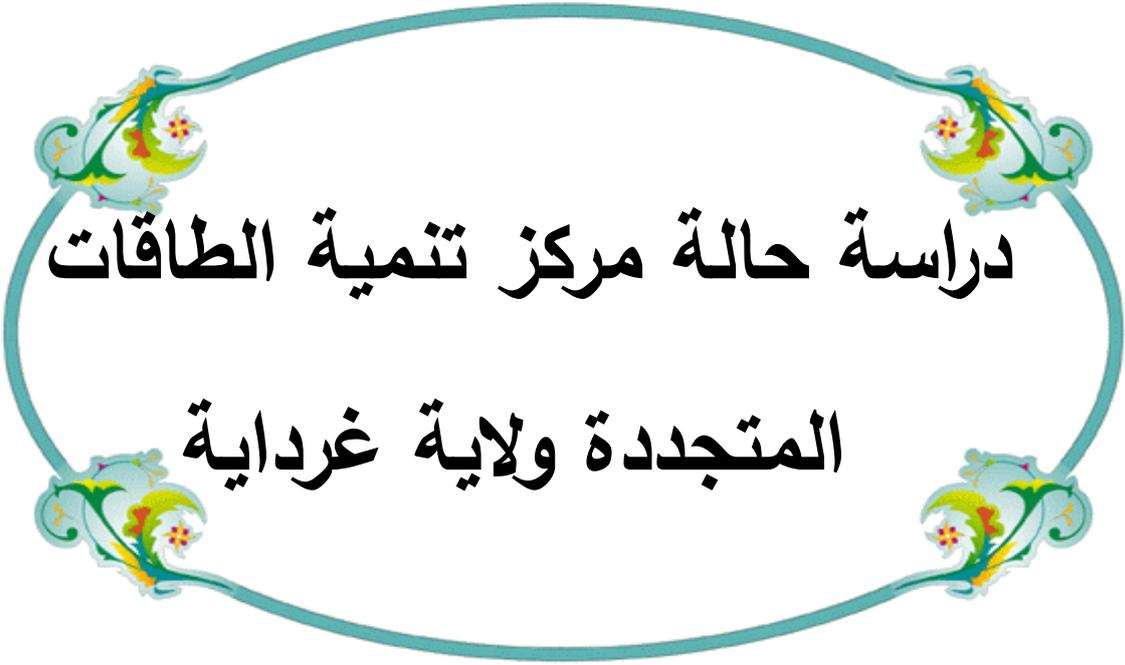
المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة :

- بعد ما تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمغريات البحث توصلنا إلى :
- استخدمت الدراسات السابقة أداة استبيان والمقابلة لجمع البيانات باستثناء من خلال استعراض أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة التي تعالجها هذه الدراسة وهي :
- 1- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة المواهب؛
 - 2- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع أداء المورد البشري؛
 - 3- اعتمدت أدوات هذه الدراسة على استبيان وذلك لجمع البيانات؛
 - 4- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد؛
 - 5- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان والعينة؛
 - 6- هناك اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من ناحية استخدام أداة لجمع البيانات.

ومن العرض السابق يتضح ان هذه الدراسة عالجت فجوة عملية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري وشمول عينتها لباحثين مركز تنمية الطاقات المتجددة واستخدمت الاستبيان أداة واستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الثاني



دراسة حالة مركز تنمية الطاقات

المتجددة ولاية غرداية

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري الخاص بمتطلبات دور متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري والذي تناولنا فيه عموميات حول إدارة المواهب، وتطرقنا كذلك إلى أداء المورد البشري من جانب المفهوم والخصائص والابعاد، وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. ومن أجل تدعيم الجانب النظري والإجابة عن إشكالية وفرضيات تم استخدام استبانة لدراسة آراء الباحثين بمركز تنمية الطاقات المتجددة بغرداية ، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة هذا الفصل، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني : وصف وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعرض إلى تعريف مركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية من تم دراسة هيكلها التنظيمي، والتخصصات المتاحة فيها .

المطلب الأول : بطاقة تعريفية لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية

الفرع الأول : تعريف مركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية

في شهر نوفمبر من العام 2002 تم إنشاء وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER تقع على بعد 1 كلم من مطار غرداية و 600 كلم جنوب الجزائر العاصمة على الطريق الوطني رقم واحد في النقطة الكيلومترية 613 باتجاه ورقلة.

- الموقع الإلكتروني www.uraer.dz.

- تتبع الوحدة مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER ببوزريعة الجزائر العاصمة ولا يمكن تعريف الوحدة دون التطرق لهذا الأخير.

الفرع الثاني : نبذة تاريخية عن مركز البحث في الطاقة المتجددة في الجزائر

منذ مشروع إنشاء طاحونة الهواء بين عامي 1952 و 1954, تكونت خلية للبحث العلمي في أعالي بوزريعة بالعاصمة " مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER" وتدرجت الوصاية على هذه الهيئة الى ان وصلت الوضع الحالي وهذه نظرة موجزة :

1962-1959 : معهد الطاقة الشمسية لجامعة الجزائر. IESUA.

1972 - 1962 : معهد الطاقة الشمسية IES

1981-1972 : محطة الطاقة الشمسية SES

1982 - 1981 : مركز البحث في الطاقات الجديدة CRENO

1982-1988 : محطة تجارب التجهيزات الشمسية SEES

1988 : إنشاء مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER, تحت وصاية المحافظة السامية للبحث.

1988 : ضم وحدة تطوير التجهيزات الشمسية UDES الكائن مقره بتيبازة، للمركز .

2002 : إنشاء وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية وإلحاقها بالمركز .

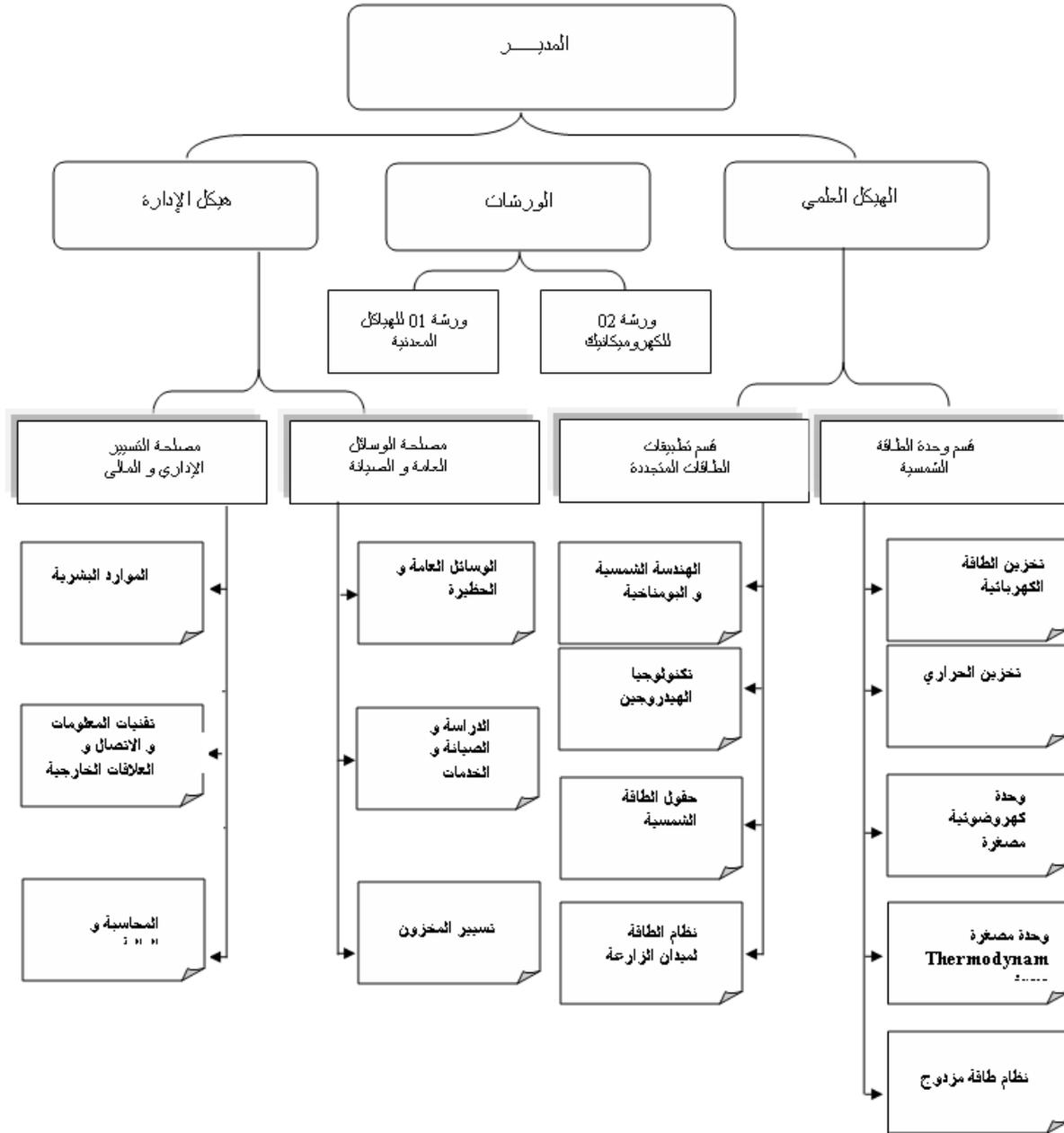
2003 : يصبح المركز مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتقني EPST ويوضع تحت وصاية وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي.

2004 : إنشاء وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الصحراء، URRMS التابع للمركز .

2007 : إنشاء ER2 وهي الواجهة التجارية للمركز .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية



تضمن الوحدة توفير الخدمات خاصة بدراسة وتصميم وتركيب أنظمة الطاقة الشمسية وفيما يلي

بعض منها:

- دراسة وتركيب الأنظمة الكهروضوئية ونخص بالذكر: الإضاءة الشمسية، ضخ المياه بالطاقة الشمسية...
- إيصال وتزويد المنازل المعزولة بالطاقة الشمسية المولدة للكهرباء والمياه الساخنة؛
- انجاز بيوت بلاستيكية زراعية ذكية؛
- بيانات الطقس: الإشعاع الشمسي، درجة الحرارة، الرطوبة، سرعة الرياح واتجاهها.

وتبقى وحدة البحث مؤسسة تمتاز بقوة دورها العلمي بفضل إمكانياتها المادية والبشرية. واثبتت الوحدة مرارا على تلبية العديد من طلبات واحتياجات الطلبة المترشحين (محلين وأجانب)، وبالتالي الحصول على المزيد من البروز والشرعية.

الاستمرار في تكوين الطلبة خريجي التدرج وما بعد التدرج هي الأولوية الرئيسية في مجال الدراسات العليا. لذلك يستلزم حجم أكبر فيما يخص الدروس النظرية، المنهجية والتطبيقية من دون نسيان مبادئ وتقنيات البحث من خلال دراسات علمية ودورات في المخبر المتاحة.

الفرع الرابع : التخصصات المتاحة لمركز تنمية الطاقات المتجددة

- الطاقة الحرارية؛
- الطاقة الكهروضوئية وتقييم مخزونات الطاقة بصفة عامة؛
- دراسة المحطات الصغيرة للطاقة الكهروضوئية؛
- دراسات المحطات الشمسية الحرارية؛
- نظم الطاقة الهجينة؛
- المباني الحرارية؛
- تكييف الهواء بالطاقة الشمسية؛
- المداخل الشمسية؛
- السوائل النانوية (nanofluids)؛
- تقييم موارد الطاقة الشمسية؛
- نظام الضخ بالطاقة الشمسية؛
- التقنيات الحرارية للبيوت البلاستيكية؛
- المجففات الشمسية المباشرة وغير المباشرة ،
- تقنية الهيدروجين؛
- التحكم في المحولات؛
- المحولات المتصلة بالشبكة الكهربائية؛
- مراكز الأشعة الشمسية؛
- النمذجة والتجريب في المباني: الرطوبة والحرارة؛
- مصادر الطاقة الحيوية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛
- إنتاج الطاقة الحيوية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛
- دراسة السلوك الدوري والعشوائي للرياح في الجزائر؛
- تحديد المواقع الجديدة للمكانم العليا لطاقة الرياح.

المطلب الثاني : منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها.

الفرع الأول : منهجية الدراسة

اعتمد المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل اليهما لدراسة متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري واثم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار الفرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرع الثاني : أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من اجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على طرقتان للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي :

1. وثائق الدراسة :

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها ووثائق تخص الخدمات المقدمة.

2. الاستبيان :

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد المحاور فتم ذلك انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة التي قمنا بها وقد تم وضع الأسئلة الاستبيان كما يلي :

تصميم استمارة استبيان موجهة الى مجموعة من الباحثين وتهدف استمارة إلى التعرف على متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين :

القسم الأول : تضمن المعلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية .

القسم الثاني : تضمن أسئلة لقياس متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري محل الدراسة حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما :

- المحور الاول المتعلق بإدارة المواهب يحتوي على خمسة أبعاد؛

- والمحور متعلق بالأداء يتضمن أسئلة شاملة يضم 9 سؤال.

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان بشكل نهائي كما هو موضح في الملحق رقم (02) جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المقصودة من الباحثين، وقد تمت هذه العملية باعتماد على عدة قنوات قصد

الوصول إلى العينة المقصودة، وضمان الحصول على أكبر عدد من الاستثمارات التي تمت الاجابة عليها، وبصفة عامة اعتمدنا على الطرق التالية في توزيع الاستثمارات :

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة؛
- زيارة المديرين وموظفين في مكاتبهم.

1- عينة الدراسة :

- يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة باحثين.
- قمنا بتوزيع (80) استمارة على عينة عشوائية في مركز تنمية الطاقات المتجددة، اشتملت على فئات المذكورة في إطار مجتمع الدراسة سابقا، والجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة:

- الجدول رقم (1-2) : عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة

النسبة	العدد	البيان
100%	80	عدد الاستثمارات الموزعة
25%	20	عدد الاستثمارات المفقودة أو الضائعة
0%	0	عدد الاستثمارات الملغاة
75%	60	عدد الاستثمارات المعتمدة

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على استمارات الاستبيان

من خلال الجدول رقم(1-2) بلغت نسبة الاستثمارات المعتمدة 75%، وهي نسبة جيدة في نظرنا من أجل استخدامها في دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

ولقد تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5)، وبالتالي طول الفئة هو 5/4، وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول(2-2) ، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

- الجدول رقم (2-2) : درجة أهمية بنود الاستثمارة

الاهمية	لا أوافق بشدة	لا اوافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبتان

1-متغيرات الدراسة :

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-3) : متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
متطلبات إدارة المواهب	المتغير المستقل
أداء المورد البشري	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبان

الفرع الرابع : المعالجة الإحصائية للدراسة

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تقريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007 .

- أدوات التحليل الإحصائي :

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت احتساب التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث اعتمدنا على أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **معامل الارتباط :** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات ان المقاييس بقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.
- **معامل الثبات :** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قمنا باستخدام معامل الثبات معتمدة طريقة ألفا كرونباخ (cronbach 's alpha).
- **التكرارات :** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **النسب المئوية :** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي :** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها افراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

- المتوسط الحسابي النظري : بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي، فإن قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو: $3=5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فالمتوسط الحسابي النظري يأخذ القيمة (3).
- الانحراف المعياري : الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- اختبار التوزيع الطبيعي : تم استخدام اختبار كولمجروف- سميرنوف (I- sample k-s) لتأكيد ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test) : لاختبار متوسط العبارات (ايجابية - سلبية- محايدة).
- اختبار T للعينة المستقلة (Independen t sample T test) : لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- اختبار التحليل الأحادي f (one way anova) : لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

الفرع الخامس : صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان :

1. **تحكيم الاستبيان** : عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم(02)، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
2. **قياس ثبات الاستبيان** : يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته 0.942 (94%)، هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاوَر الدراسة.

الجدول رقم (2-4) : اختبار الثبات والصدق لمحاوير الدراسة

المحور	عنوان	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	متطلبات ادارة المواهب	18	0.952
المحور الثاني	أداء المورد البشري	9	0.841
الاستبيان ككل	الثبات الكلي	27	0.942

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(2-4) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (متطلبات ادارة المواهب) والذي تضمن (18)فقرة. كان معامل الثبات بدرجة0.952وهي درجة عالية جدا ، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (أداء المورد البشري) وتضمن (9) كان بدرجة 0.841 وهي درجة جيدة، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان "27" فكان بدرجة 0.942 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة. كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(2-5) : الصدق الذاتي لمؤشرات لبعد التخطيط بالمواهب

البعد الفقرات	الاحصائيات
الفقرة 1 يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الباحثين الموهوبين	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.898** 0.00 60
الفقرة 2 يركز تخطيط للموار البشرية الموهوبة في المركز على المدى الطويل	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.958** 0.00 60
الفقرة 3 يتم تخطيط للموار البشرية الموهوبة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام .	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.894** 0.00 60

- مستوى الدلالة 1 % ،

- مستوى الدلالة 5% .

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم (2-6) : الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاستقطاب بالمواهب

الاحصائيات		البعد الفقرات
.779** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1 يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.
.811** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2 يعتمد المركز على سياسة استقطاب ناجح للباحثين الموهبين مقارنة بمراكز بحث أخرى.
.837** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3 يستقطب المركز المواهب من مراكز ومعاهد خارج الوطن.
.818** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4 يسهل المركز التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدتهم في الاندماج في العمل.

- مستوى الدلالة 1% ،

- مستوى الدلالة 5% .

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم (2-7) : الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

الاحصائيات		البعد الفقرات
.873** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1 يمتلك المركز نظام مكافآت وحوافز المناسب للباحثين الموهوبين.
.958** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2 تعامل ادارة المركز موظفيه كشركاء اكثر من كونهم عاملين.
.764** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3 يتم بشكل دوري ومستمر مكافآت الباحثين المتميزين من قبل ادارة المركز.
.841** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4 السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار.
.775** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5 يهتم المركز بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه.

- مستوى الدلالة 1% ،

- مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم (2-8) : الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التطوير بالمواهب

الاحصائيات		البعد الفقرات
.764** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1 يخضع الباحثين في المركز لدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية.
.843** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2 يركز المركز على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صفق الموهبة.
.877** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3 يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.

- مستوى الدلالة 1% ،

- مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم (2-9) : الصدق الذاتي لمؤشرات بعد إدارة الاداء بالمواهب

الاحصائيات		البعد الفقرات
.873** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1 تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال.
.906** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2 تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء الموهوبين.

.823** 0.00 60	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3 تعمل الإدارة على دعم الأداء والترتيب من خلال برامج التطوير والتعلم.
----------------------	---	--

- مستوى الدلالة 1% ،

- مستوى الدلالة 5%.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% أو 5% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي حصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولا : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1. الجنس:

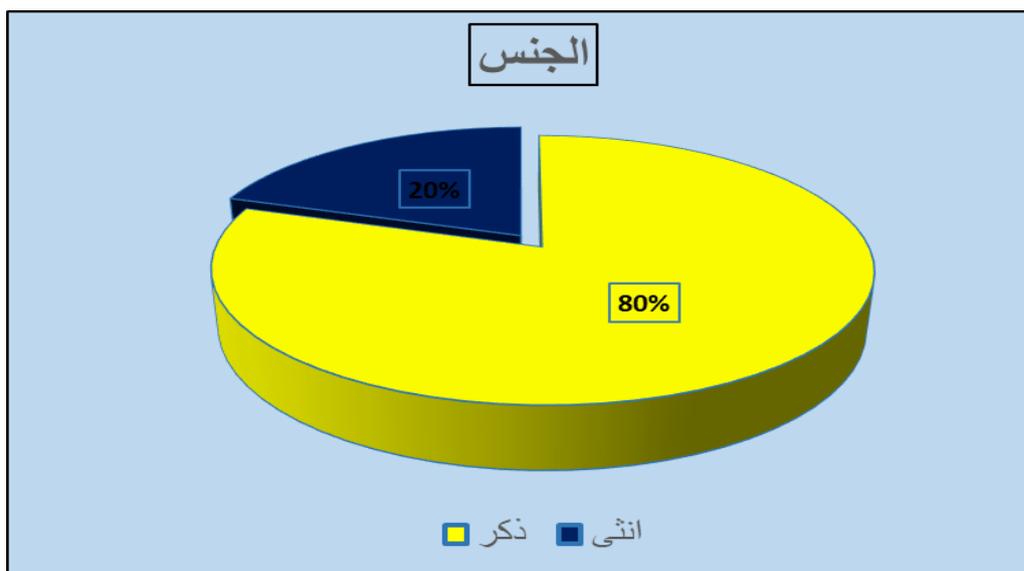
جدول رقم (2-10) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
80%	48	ذكر
20%	12	انثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (2-10) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 80% من الافراد المدروسين، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 20% من عينة الدراسة .

الشكل (1-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel

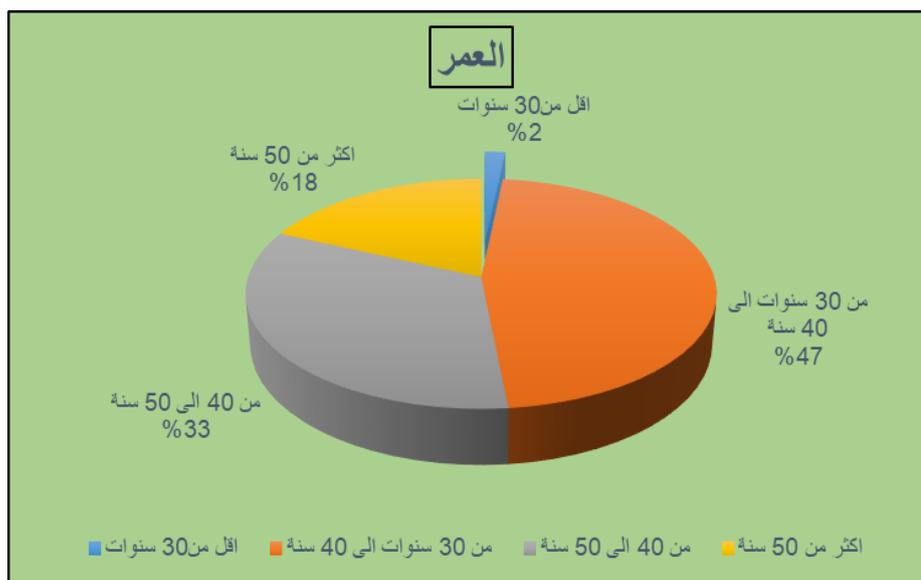
الفئة العمرية:

جدول رقم (2-11) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	الفئات
1.7%	1	أقل من 30 سنوات
46.7%	28	من 30 سنوات الى 40 سنة
33.3%	20	من 40 الى 50 سنة
18.3%	11	أكثر من 50 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الشكل (2-2) : يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 30-40 في العينة المدروسة حيث بلغت نسبتهم 46.7% وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من 40 سنة الى 50 ، حيث بلغت نسبتها 33.3% كانت ثالث فئة اكثر من 50 سنة، وكما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن اقل من 30 وبنسبة 1.7% وهذا ما يفسر عدم اتجاه المركز نحو تشغيل الشباب.

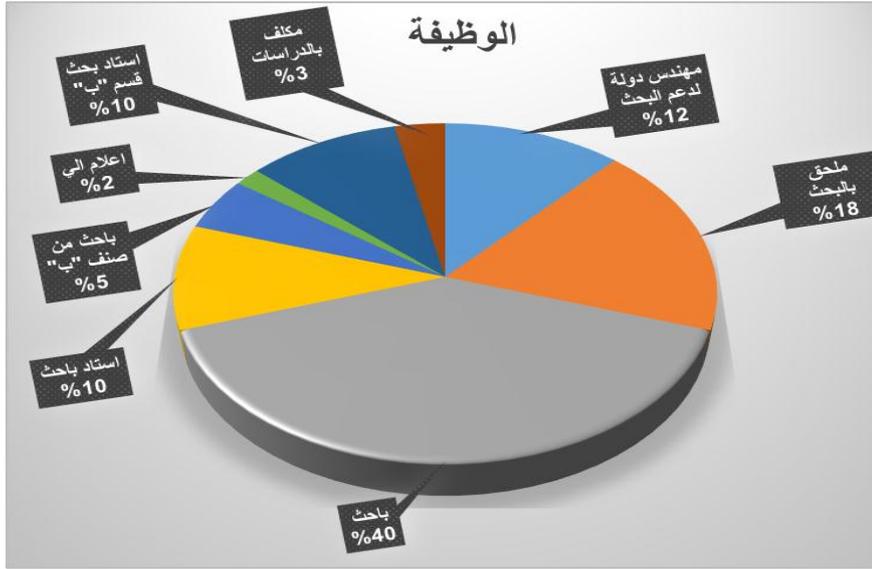
3. المسمى الوظيفي :

جدول رقم (2-12) : توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الوظيفة
11.7%	7	مهندس دولة لدعم البحث
18.3%	11	ملحق بالبحث
40.0%	24	باحث
10.0%	6	استاد باحث
5.0%	3	باحث من صنف "ب"
1.7%	1	اعلام الي
10.0%	6	استاد بحث قسم "ب"
3.3%	2	مكلف بالدراسات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الشكل (2-3) : يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم باحثين، إذ أن 40% من العينة من الباحثين، تليها ملحق بالبحث بنسبة 18.3% في حين مهندس دولة نسبته 11.7% تقي تراوحت النسب الأخرى ما بين 10% إلى 1.7% لدى باقي مستويات الوظيفية، وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمة من عينة الدراسة هم من باحثين.

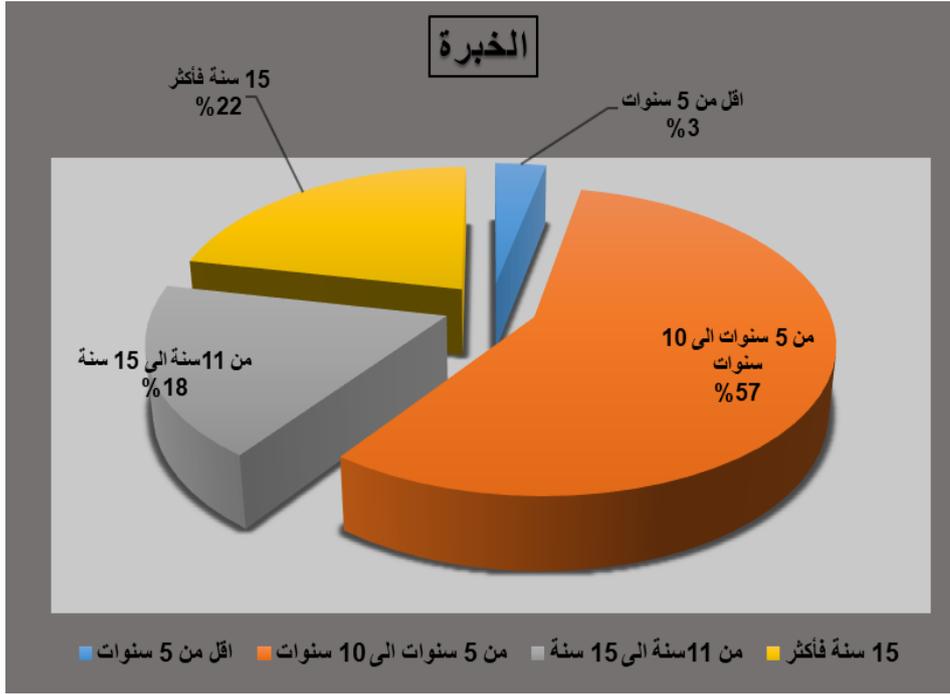
4. سنوات الخبرة :

جدول رقم (2-13) : توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
3.3%	2	اقل من 5 سنوات
56.7%	34	من 5 سنوات الى 10 سنوات
18.3%	11	من 11 سنة الى 15 سنة
21.7%	13	15 سنة فاكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الشكل (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel

نلاحظ من الجدول (2-13) أن أكبر نسبة كانت 56.7% من فئة 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة تلتها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 21.7%، ثم فئة من 11 سنة إلى 15 سنة فكانت نسبة 3.3% لفئة أقل من 5 سنوات.

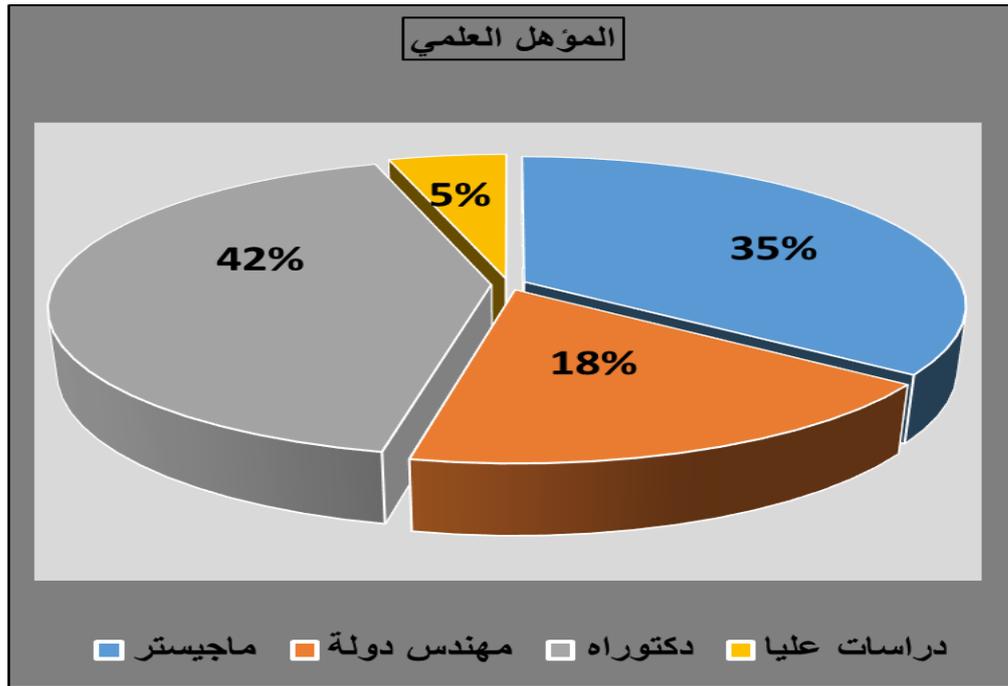
5. المؤهل العلمي :

جدول رقم (2-14) : توزيع عينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الشهادة
35.0%	21	ماجستير
18.3%	11	مهندس دولة
41.7%	25	دكتوراه
5.0%	3	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

الشكل (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS وبرنامج Excel

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من دكاترة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على دكتورا (41.7%) مقابل (35.0%) من حملة شهادة ماجستير، في حين كانت نسبة حاملي شهادة مهندس دولة (18.3%) تليها نسبة (5%) تخص حملة شهادة دراسات عليا.

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في مركز تنمية الطاقات المتجددة :

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

أولا : متطلبات إدارة المواهب

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي " هل توجد متطلبات إدارة المواهب لدى الباحثين في مركز

تنمية الطاقات حسب مقياس ليكارت"

1. التخطيط للمورد البشري

جدول رقم(2-15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم عنصر التخطيط للمورد البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الباحثين الموهوبين	3.5	1.199
2	يركز التخطيط للموارد البشرية الموهوبة في المركز على المدى الطويل	3.25	1.099
3	يتم تخطيط للموارد البشرية الموهوبة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام .	3.25	1.271
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تخطيط للمورد البشري الموهوب	3.1833	1.08824

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(2-15) نلاحظ أن كل العبارات كانت في درجات متوسطة في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التخطيط 3.1833 وانحراف معياري 1.08824 وبدرجة موافق نوعا ما وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على بعد التخطيط مع ملاحظة وجود تشتت في اراء العينة من خلال الانحراف المعياري، وهذا يفسر ان المركز يسعى لتخطيط للحصول على الموهوبين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق اهداف المركز.

2. استقطاب المواهب

جدول رقم (2-16) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم عنصر الاستقطاب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب	3.30	1.154
2	يعتمد المركز على سياسة استقطاب ناجح للباحثين الموهبين مقارنة بمراكز بحث أخرى	3.28	1.043
3	يستقطب المركز المواهب من مراكز ومعاهد خارج الوطن	3.40	1.317
4	يسهل المركز التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في لعمل	3.07	1.247
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقطاب	3.2625	0.96707

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) نلاحظ أن كل العبارات كانت في درجات متوسطة في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر الاستقطاب 3.2625 وانحراف معياري 0.96707 وبدرجة موافقة، وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة على مستوى بعد الاستقطاب، وهذا ما يدل على ان عملية الاستقطاب المواهب مطبقة في المركز، حيث تتم عملية استقطاب والتوظيف بالمديرية حسب اليات وأساليب محددة، تسعى المديرية للاستقطاب الافراد الذين يملكون قدرات وكفاءات ومهارات ذاتية تساهم في نجاح المركز وتحقيق طموحاتهم واهدافهم.

3. الاحتفاظ بالموهب

جدول رقم(2-17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الاحتفاظ بالموهب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يملك المركز نظام مكافآت وحوافز المناسب للباحثين الموهوبين	3.73	1.133
2	تعامل ادارة المركز موظفيه كشركاء اكثر من كونهم عاملين	3.65	1.147
3	يتم بشكل دوري ومستمر مكافآت الباحثين المتميزين من قبل ادارة المركز	3.37	1.149
4	السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار.	3.52	1.228
5	يهتم المركز بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه	3.90	1.145
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاحتفاظ		3.6333	0.95468

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(2-17) نلاحظ أن العبارة رقم و05 (يهتم المركز بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 1.145. تليها فقرة 01 بالمرتبة الثانية (يملك المركز نظام مكافآت وحوافز المناسب للباحثين الموهوبين.) بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 1.133 وبدرجة موافق، اما كل من العبارة 02 تعامل ادارة المركز موظفيه كشركاء اكثر من كونهم عاملين. بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 1.147 بدرجة موافق، أما العبارة التي تنص على انه (يتم بشكل دوري ومستمر مكافآت الباحثين المتميزين من قبل ادارة المركز. بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري بلغ 1.149 وبدرجة متوسطة، (السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار. بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.228 بدرجة موافق. في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الاحتفاظ 3.6333، وانحراف معياري قيمته 0.95468 بدرجة موافق، وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الاحتفاظ يعني ان المديرية تهتم بالأفراد العاملين بها وتسعى للمحافظة عليهم كإطارات، وذلك بمنحهم المسؤولية ومشاركتهم الآراء حول اهم الأحداث.

4. تطوير المواهب

جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التطوير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.956	3.37	يخضع الباحثين في المركز لدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية	1
موافق	0.956	3.52	يركز المركز على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	2
موافق	1.200	3.48	يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	3
موافق	0.86568	3.4556	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التطوير	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن العبارة كانت بدرجة متوسطة رقم 01 (يخضع الباحثين في المركز لدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية). بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري بلغ 0.956، العبارة رقم 02 (يركز المركز على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة) بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.956) بدرجة موافق والعبارة رقم (03) يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات) بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري بلغ (1.200) بدرجة موافق، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر التطوير (3.4556) وانحراف معياري قيمته (0.86568) وبدرجة موافق وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التطوير وهذا ما يفسر ان المركز يهتم بتنمية وتطوير الافراد بصفة دائمة وتشمل كل العاملين في جميع التخصصات، وخلق بيئة مناسبة لهم من اجل التعلم والتطوير.

5. إدارة الاداء

جدول رقم(2-19) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
متوسطة	1.121	3.28	تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء المهوبين الذين لديهم أداء فعال	1
موافق	0.964	3.45	تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء المهوبين	2
موافق	1.109	3.58	تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير والتعلم	3
موافق	0.92158	3.4389	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء إدارة الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم (2-19) ان جميع العبارات كانت بدرجة متوسطة

عبارة رقم 01 : (تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء المهوبين الذين لديهم أداء فعال) بلغ متوسط الحسابي 3.28 وانحراف معياري 1.121 درجة موافقة متوسطة.

عبارة رقم 02 : (تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء المهوبين) متوسط الحسابي 3.45 وانحراف معياري 0.964 درجة موافق.

عبارة رقم 03 : (تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير والتعلم) متوسط الحسابي 3.58 وانحراف معياري 1.109 درجة موافق.

بلغ المتوسط الحسابي لعنصر الأداء 3.4389 والانحراف المعياري 0.92158 بدرجة موافق وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة حول بعء إدارة الأداء، تفسر هذه النتيجة ان إدارة الأداء هي احد وممارسات إدارة المواهب، تساعد الموظفين على فهم طبيعي وجود أدائهم.

المحور الثاني : أداء مورد البشري

تحليل فقرات محور أداء المورد البشري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: "هل يوجد مستوى تحسين أداء المورد البشري لدى الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة -غرداية- ، حسب مقياس ليكارت.

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

الجدول رقم(2-20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث عن عبارات أداء

المورد البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أقوم بإنجاز العمل في المركز في الوقت المحدد	2.40	1.182	غير موافق
2	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وامكانيات الباحثين في المركز	2.87	1.127	موافق نوعا ما
3	أقوم باستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب	2.53	0.929	غير موافق
4	يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	2.80	0.898	موافق نوعا ما
5	يحرص الباحثين في المركز على انجاز الاعمال بدون خطأ	2.65	0.971	موافق نوعا ما
6	يختار الباحثين الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة اليهم	2.30	0.944	غير موافق
7	يمتاز الباحثون في المركز بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	2.53	0.965	غير موافق
8	يؤدي الباحثين في المركز واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	2.60	1.210	موافق نوعا ما
9	يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	2.87	1.033	موافق نوعا ما
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأداء	2.6167	2.6167	موافق نوعا ما

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

في قراءة إحصائية للجدول رقم (2-20) نجد ان المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على المتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري بأبعاده حيث بلغ المتوسط الحسابي لأداء المورد البشري ككل (2.6167) وانحراف المعياري قدر ب (2.6167)، وهذا يعني ان اداء المورد البشري في المؤسسة جيد نوعا ما. مما يعني توافر جودة في العمل بشكل مقبول لدى الباحثين في المركز ايضا كمية العمل المنجزة تتناسب وقدرات الباحثين، ويدل أيضا على انه تتوفر لديهم المعرفة اللازمة حول الوظيفة وانهم ملتزمون بمتطلبات الوظيفة التي يعملون بها.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-21) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموغوروف-سمرنوف		
المتغيرات	قيمة z	قيمة الاحتمال p.sig
تخطيط موارد البشرية الموهوبة	1.086	0.189
الاستقطاب	1.044	0.226
الاحتفاظ	0.924	0.360
التطوير	1.177	0.125
إدارة الأداء	1.031	0.239
أداء مورد البشري	0.642	0.804

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي: (1.086، 1.044، 0.924، 1.177، 1.031، 0.642، 0)، ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0.189، 0.226، 0.360، 0.125، 0.239، 0.804)، وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

من أجل اختبار صحة الفرضيات نستخدم بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة one sample t test.

الفرضية الرئيسية الأولى :

- فرضية العدم : لا يوجد من متطلبات تطبيق لإدارة المواهب في مركز تنمية الطاقات عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد من متطلبات تطبيق لإدارة المواهب في مركز تنمية الطاقات عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-22) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة لإدارة المواهب

T	مستوى المعنوية	
3.788	.000	إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اكبر من قيمة t الجدولية $t=3.78$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك متطلبات تطبيق لإدارة المواهب، تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم : لا يوجد تخطيط لإدارة المواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد تخطيط لإدارة المواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-23) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة تخطيط لإدارة المواهب

T	مستوى المعنوية	
1.305	0.19	تخطيط ادارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=1.305$ بقيمة احتمالية 0.19 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان يوجد تخطيط لإدارة المواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$ ، ونرفض فرضية العدم القائلة لا يوجد تخطيط لإدارة المواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم : لا يوجد استقطاب للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد استقطاب للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-24) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة استقطاب للمواهب

T	مستوى المعنوية	
2.103	0.04	استقطاب للمواهب

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=2.103$ بقيمة احتمالية 0.04 عند مستوى دلالة 5 %، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك استقطاب للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$ ونرفض الفرضية العدم القائلة لا يوجد للاستقطاب بإدارة المواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

يمكن تفسير هذه النتيجة بان للمركز مكانة مرموقة مما جعل افراد الموهوبين ينجذبون اليه، بما يضمن لهم فرص متميزة من التقدم في مسار المهني.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم : لا يوجد احتفاظ للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد احتفاظ للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-25) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة احتفاظ للمواهب

T	مستوى المعنوية	
5.13	0.00	احتفاظ للمواهب

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=5.13$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5 %، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك احتفاظ للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

تفسير هذه الفرضية ان احتفاظ المركز بالموهوبين يشغل الباحث بأهميته داخله، وكلما اهتم هذا الاخير بهم وبمشاكلهم ووفر لهم البيئة المناسبة للأداء أعمالهم وشجعهم على الابداع واعترف بجهدهم.

الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم : لا يوجد التطوير للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

- الفرضية البديلة : يوجد التطوير للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (2-26) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة تطوير للمواهب

T	مستوى المعنوية	
4.076	0.00	تطوير المواهب

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=4.076$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك تطوير للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

- فرضية العدم : لا يوجد إدارة الاداء للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

- الفرضية البديلة : يوجد إدارة الاداء للمواهب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-27) يوضح اختبار t للعينة الواحدة إدارة الأداء للمواهب

T	مستوى المعنوية	
3.68	0.00	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=3.68$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك ادارة الاداء من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

- فرضية العدم : لا يوجد مستوى من تحسن الأداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد مستوى من تحسن الأداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-28) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة لتحسن اداء المورد البشري

T	مستوى المعنوية	
-4.32	0.00	إدارة الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=-4.32$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5 % ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك تحسن أداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية العدم : لا يوجد مستوى من حجم العمل من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة : يوجد مستوى من حجم العمل المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-29) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة لحجم العمل

T	مستوى المعنوية	
-3.35	0.001	حجم العمل

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=-3.35$ بقيمة احتمالية 0.001 عند مستوى دلالة 5 % ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك حجم العمل من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم : لا يوجد مستوى من جودة العمل من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد مستوى من جودة العمل المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (2-30) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة لجودة العمل

T	مستوى المعنوية	
4.18-	0.00	جودة العمل

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=-4.18$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5 % ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك جودة العمل من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- فرضية العدم : لا يوجد معرفة والتزام بمتطلبات الوظيفة من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد معرفة والتزام بمتطلبات الوظيفة من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (2-31) : يوضح اختبار t للعينة الواحدة

T	مستوى المعنوية	
-3.23	0.002	معرفة والتزام بمتطلبات الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

كما ان قيمة t المحسوبة جاءت اقل من قيمة t الجدولية $t=-3.23$ بقيمة احتمالية 0.001 عند مستوى دلالة 5 % ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بان هناك معرفة والتزام بمتطلبات الوظيفة من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

يوجد تأثير لإدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري من وجهة نظر عينة الدراسة يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أولا : الفرضية الفرعية الأولى

- فرضية العدم : لا يوجد اثر معنوي للتخطيط في تحسين مستوى الأداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد اثر معنوي للتخطيط في تحسين مستوى الأداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$.

تانيا: الفرضية الفرعية الثانية :

- فرضية العدم : لا يوجد اثر معنوي للاستقطاب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد اثر معنوي للاستقطاب من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

ثالثا : الفرضية الثالثة :

- فرضية العدم : لا يوجد اثر معنوي للاحتفاظ من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد اثر معنوي للاحتفاظ من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

رابعا : الفرضية الفرعية الرابعة :

- فرضية العدم : لا يوجد اثر معنوي تطوير من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$
- الفرضية البديلة : يوجد اثر معنوي تطوير من وجهة نظر الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة عند $0.05 \geq \alpha$

- نلاحظ ان قيمة (sig=0.05>0.00) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : بانه يوجد اثر معنوي على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

نلاحظ ان قيمة (sig=0.58 \geq 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : بانه لا يوجد اثر معنوي لإدارة الأداء على المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.

تفسير هذه الفرضية لا تأثر لإدارة الأداء على تحسين أداء مورد بشري لان معنوية اكبر من 5%.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

يختلف مستوى أداء المورد البشري حسب توزيع السمات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي).

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

اولا : الفرضية الفرعية الأولى

1- فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2- فرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية

1- فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2- فرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة

1- فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2- فرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

رابعا : الفرضية الفرعية الرابعة

1- فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2- فرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

خامسا : الفرضية الفرعية الخامسة

1-فرضية العدم : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول

مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2-فرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول

مستوى أداء المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

- اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

سيتم هنا حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة إن كان هناك تداخل بينها.

الجدول رقم (2-32) : مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

الإبعاد		التخطيط	الاستقطاب	الاحتفاظ	التطوير	ادارة الأداء
التخطيط	معامل الارتباط	1	.768**	.645**	.614**	.525**
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000	.000
	العدد	60	60	60	60	60
الاستقطاب	معامل الارتباط	.768**	1	.721	.735	.691**
	مستوى الدلالة	.000		.000	.000	.000
	العدد	60	60	60	60	60
الاحتفاظ	معامل الارتباط	.645**	.721**	1	.792**	.824**
	مستوى الدلالة	.000	.000		.000	.000
	العدد	60	60	60	60	60
التطوير	معامل الارتباط	.614**	.735**	.792**	1	.857**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		.000
	العدد	60	60	60	60	60
إدارة الأداء	معامل الارتباط	.645**	.691**	.824**	.857**	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	
	العدد	60	60	60	60	60

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.768 وهي بين التخطيط والاستقطاب والاحتفاظ التطوير وإدارة الاداء وهذا يعني

وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة لذلك نستخدم الانحدار التدريجي.

يعد نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد متطلبات إدارة المواهب (التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ، التطوير، وإدارة الأداء) كمتغيرات مستقلة في أداء المورد البشري كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للمتغيرات المستقلة :

- الجدول رقم (2-33) :

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.31						
التطوير	0.37	4.12	0.00				
التخطيط	0.14	0.95	0.34				
الاستقطاب	0.127	0.74	0.46				
الاحتفاظ	0.028-	-0.14	0.88				
إدارة الأداء	0.122-	-0.54	0.58				
				0.227	0.47	16.99	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

إنّ نحو 2.27% من التغيرات في مستوى التميز التنظيمي يعود سببها تطوير المواهب ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، أي ان هناك اثر لتطوير المواهب ذو دلالة إحصائية لان قيم t المحسوبة جاءت اكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5%، وكانت (4.12)، في حين جاءت قيم t المحسوبة لكل من التخطيط، الاحتفاظ، والاستقطاب، وإدارة الأداء متساوية ل: (0.95، -0.14، 0.74، 0.54) على التوالي وهي اقل من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5%، وبالتالي ليس لهذه العوامل أي تأثير.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F=16.99، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك علاقة ارتباط بين هذه إدارة المواهب ومستوى أداء مورد البشري، وأن معامل التحديد R²= 0.227 يبين أن نحو 22.7% من التباين في مستوى أداء المورد البشري هو نتيجة تأثير تطوير المواهب مع استبعاد الأبعاد الأخرى.

- اختبار فرضية الفرعية الأولى :
- نلاحظ قيمة $(sig=0.34 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : فلا يوجد اثر معنوي للتخطيط على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.
- تفسير هذه الفرضية لا يأتى بالتخطيط على تحسين أداء مورد البشري لان معنوية اكبر من 5% يعود السبب ربما الى حجم العمل او الوضع المالي.
- اختبار فرضية الفرعية الثانية :
- نلاحظ قيمة $(sig=0.46 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : فلا يوجد اثر معنوي الاستقطاب على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.
- تفسير هذه الفرضية لا يأتى الاستقطاب على تحسين أداء مورد البشري لان معنوية اكبر من 5% ممكن ذلك يعود الى المركز لا يستعمل طرق وأساليب فعالة لاستقطاب اكبر عدد من المهويين.
- اختبار فرضية الفرعية الثالثة :
- نلاحظ قيمة $(sig=0.88 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : فلا يوجد اثر معنوي الاحتفاظ على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.
- تفسير هذه الفرضية لا يأتى الاحتفاظ على تحسين أداء مورد البشري لان معنوية اكبر من 5%، ربما يعود سبب الى عدم اهتمام المركز بالباحثين وعدم منحهم المسؤولية واشراكهم في اتخاذ القرارات وعدم تقديم مكافآت لضمان بقائهم في المركز .
- اختبار فرضية الفرعية الرابعة :
- نلاحظ قيمة $(sig=0.00 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة h_1 : يوجد اثر معنوي التطوير على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.
- تفسير هذه الفرضية نسبة المعنوية اقل من 5% ان التطوير له اثر على تحسين أداء مورد البشري، تفسير هذه النتيجة كلما اهتم المركز بالباحثين المهويين لديه وعمل على تحسين وتطوير قدراتهم وتوفير الوسائل اللازمة ومنحتهم فرص لتطوير انفسهم، كلما زاد ولائهم ورضاهم الوظيفي مما يؤدي الى زيادة حافزهم ورغبة في زيادة مهاراتهم وتحسين ادائهم
- اختبار فرضية الفرعية الأولى :
- نلاحظ قيمة $(sig=0.58 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية h_0 : فلا يوجد اثر معنوي إدارة الاداء على أداء المورد البشري عند $0.05 \geq \alpha$.

تفسير هذه الفرضية لا تأثر لإدارة الأداء على تحسين أداء مورد البشري لان معنوية اكبر من 5%، ويعود ذلك الى ان إدارة الأداء بالمركز لا تقوم بتقويم المستمر والتدريب والتوجيه العاملين لا علاقة لها بتحسين اداء.

الجدول رقم (2-34) : نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

الأداء	F	p-value	T	p-value
الجنس	1.12	0.29	-2.07	0,043

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماد على نتائج SPSS

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق (أنظر الملحق رقم (03)، وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت متساوية على التوالي: (F=1.12/ P-Value=0.29)، مما يدعونا إلى قبول فرضية عدم الفائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن $P\text{-value}=0.05 > 0.043$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية عدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول أداء المورد البشري بمركز تنمية الطاقات المتجددة، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين لـ: 3.18 و 3.41 على التوالي أنظر الملحق رقم (03)، في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة، والرابعة، الخامسة، بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-35) : تحليل التباين الأحادي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة الاحصائية p-value
العمر	بين المجموعات	1.593	0.54	1.133	0.34
	خلال المجموعات	26.245	0.46		
الوظيفة	بين المجموعات	24.250	0.63	1.423	0.21
	خلال المجموعات	23.362	0.44		
الخبرة	بين المجموعات	3.587	1.19	2.761	0.05
	خلال المجموعات	24.250	.0.43		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.263	1.08	2.479	0.07
	خلال المجموعات	24.575	0.43		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على نتائج SPSS

نتبين من الجدول ان قيم p-value، المصاحبة لإحصائية f، كلها جاءت اكبر من 0.05 ماعدا متغير الخبرة، وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5% ، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات افراد العينة فيما يتعلق بأداء المورد البشري، تعزى لمتغير العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي. بينما توصلت الدراسة الى وجود فروقات في مستوى أداء العاملين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما تأثير متطلبات تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري في مركز تنمية الطاقات المتجددة.

إذ تناولنا في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول بطاقة تعريفية لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية، والمبحث الثاني عرضنا طريقة وأدوات الدراسة تطرقنا فيه الى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

بالإضافة الى معرفة آراء وتصورات المستجوبين، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، كما أنه تم التطرق إلى اختبار الانحدار لإثبات صحة الفرضيات .

خاتمة

خصص هذا البحث لدراسة متطلبات ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، إذ يعد المورد البشري العنصر الحاسم لنجاح المركز من خلال مواهب متنوعة التي يمتلكها في مختلف مستوياته، بفضلها يبدع وابتكر، لذا يسعى المركز على تطوير هذا الأخير وتطبيق إدارة المواهب. فتطبيق إدارة المواهب يؤثر على الانتماء الوظيفي ولها نتائج إيجابية تنعكس على كفاءة المركز وتعد دافعا لتحقيق أهدافه وتحسين أداء الباحثين.

ثم تناولت هذه الدراسة جانبين نظري وآخر تطبيقي، يشمل الجانب النظري استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم في الفصل الأول تناول الإطار النظري لإدارة المواهب بدء باستعراض المفاهيم الأساسية للموهبة، وإدارة المواهب، كما تم التطرق الى كل ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية لأداء المورد البشري، وبينما تناول المطلب الثالث إلى أثر ادارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، ثم المبحث الثاني تم استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية، واخيرا تم التطرق ما يميز بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

وفيما يخص الفصل الثاني قد تضمن مبحثين كذلك، حيث استعرض المبحث الأول بطاقة تعريفية لمركز تنمية الطاقات المتجددة لولاية غرداية كونه المؤسسة قيد الدراسة، اما المبحث الثاني يتمثل في الدراسة الحالية التي تم من خلالها دراسة متطلبات إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، وشمل هذا المبحث استعراض لمراحل إعداد دراسة الحالة وتصميم الاستبيان، ومن ثم وصف نتائج الدراسة الخاصة، وأخيرا تم اختبار ودراسة صحة الفرضيات الفرعية والأساسية.

وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة المواهب وأداء المورد البشري، ومن خلال ما توصلنا اليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركز تنمية الطاقات المتجددة - غرداية - ، من اجل معرفة اثر متطلبات تطبيق إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، استخلصنا جملة من النتائج ابرزها:

النتائج التطبيقية :

لقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بعدما تم اختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقا والمتمثلة في :

• اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على أربع فرضيات رئيسية والمتمثلة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد مستوى من متطلبات تطبيق إدارة المواهب لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة. حيث حاولنا اثبات صحة الفرضية من خلال أسئلة محاور الاستبيان تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة t test one sample .

وفي الأخير توصلنا الى اثبات الفرضية بأن هناك متطلبات ادارة المواهب في مركز تنمية الطاقات المتجددة -غرداية-.

وتمثلت الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد مستوى من تحسين أداء المورد البشري لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة.

حيث حاولنا اثبات صحة الفرضية من خلال أسئلة محاور الاستبيان تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة t test one sample.

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" التي تبين ان هناك تحسن أداء المورد البشري من وجهة نظر الباحثين في المؤسسة محل الدراسة.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة : تمثلت في يوجد تأثير لتطبيق متطلبات إدارة المواهب على تحسين الأداء المورد البشري لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث تم اثبات صحة الفرضية من خلال أسئلة محاور الاستبيان تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة t test one sample.

وفي الأخير توصلنا الى اثبات الفرضية أنها لا يوجد اثر للأبعاد التخطيط، الاستقطاب، الاحتفاظ وإدارة الأداء على أداء المورد البشري لان معنوية اكبر من خمسة بمئة في حين ان لبعد التطوير تأثير على أداء المورد البشري حيث المعنوية اقل من خمسة بالمئة بالمركز محل الدراسة.

وتمثلت الفرضية الرئيسية الرابعة : في أنه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى معين $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة مستوى تحسين أداء المورد البشري لدى مركز تنمية الطاقات المتجددة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي"، حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية وفي الأخير توصلنا إلى أن لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات افراد العينة الدراسة فيما يتعلق بأداء المورد البشري، تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، بينما توجد فروقات تعزى الى الجنس والخبرة.

التوصيات والاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا رايانا ان نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها :

- على إدارة العملية للمركز تنمية الطاقات المتجددة - غاردية- ان تقوم بجذب وتوظيف المرشحين المؤهلين ذوي المواهب والقدرات وان تحاول الاستعانة بمراكز الخارجية لجذب الموهوبين.
- اهتمام إدارة الأداء بالمركز على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال.
- إتاحة الفرصة للباحثين بالمركز للدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية.
- تقديم كل النصائح اللازمة للباحثين فيما يخص تحسين أدائهم، والعمل على متابعة تقدمهم وتعديل مسارهم وإزالة العقبات التي تواجههم.
- وضع سياسة واضحة وناجحة لاستقطاب الباحثين.
- وضع سياسات داعمة للمواهب في المركز كي يشعر الباحث بالاستقرار.

• آفاق الدراسة :

- إن موضوع متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري يبقى مفتوحاً للدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائها وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :
1. ممارسة إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري.
 2. اثر ابعاد إدارة مواهب على تنمية قدرات الباحثين بالمركز.
 3. دور إدارة المواهب في تحقيق الأداء المتميز.
 4. متطلبات إدارة المواهب ودورها في الإبداع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. أحمد حميد الطائي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد2، 2014.
4. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، ادارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية، ب ط، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2020.
6. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
7. غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
8. فريد راغب نجار، درجات اكتشاف المواهب، إدارة راس مال البشري بالموهبة والابداع، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2014،
9. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات مصر، 1434- 2013.
10. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
11. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

2- المذكرات والرسائل:

1. أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
2. إسماعيل المبروك أحمد الطوبلي، أثر سياسة ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط)، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، أطروحة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، لبيبا، 2017.
3. أمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010-2011.
4. أميرة حمي، أثر إدارة المواهب في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
5. إيمان صبيان، إدارة المواهب أفاق جديد نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة موارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.
6. إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 2008، 1955-2009.
7. بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009-2010.
8. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة السعودية، 2013/1434.
9. شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي، تخصص ادارة وتنظيم في الرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.
10. 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.

11. فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2015/2016.
12. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017/2018.
13. قدور سعد كنجو، دور استراتيجيات إدارة المواهب في ابعاد الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصاريف التجارية السورية الخاصة، لاستكمال متطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال، 2016-2017.
14. محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، ورقة البحث، كلية الشرطة، معهد التدريب الضباط، جامعة نايف للعلوم المنية، الامارات المتحدة، 2011.
15. مريم علي، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017.

3-المجلات:

1. أحلام خان، مريم حيمير، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد05، العدد01، جامعة بسكرة، 2019.
2. أسامة نبيل بسعيد، شعيب بغداد، ادارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الأول، برلين، المانيا، 2008.
3. حسن ضرغام، اميرة هاتف جنابي وآخرون، أثر إدارة المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الأداء التنظيمي المستدام، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد1، العدد3، 2017.
4. رابح بوقرة، أمال بن سالم ، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب وتطويرها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد08، جامعة مسيلة، 2012.
5. سعد علي حمود العنزي، عماد علي الدليمي، دور إدارة الموهبة القيادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد48، 2016.
6. علي محمد شرف، فايق المطيري، استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، مجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد4، العدد3، جامعة القصيم.

7. فهد بن معقل العلي، أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلة دولية دورية محكمة تصدرها جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد الثاني، العدد30، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أفريل2017.
8. نور خليل ابراهيم، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد76، قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 2015.
9. وهيبه مقدود، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة إستراتيجيتها، مجلة المعارف، العدد 19، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، ديسمبر 2015.

ثانيا: المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

1. Mahan Poorhosseinzadeh , and Idra devi su Bramaniam,Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia, jornal of Basic and applied scientific research graduate school of management, multimedia university, Malaysia,2012.
2. Michael Armstrong, performance management, key strategies and practical guidelines second Edition, 2000.
3. Sajeda Ahmed AL.Hadid, the impact of talent management on Attaining competitive Advantage:A Field Study on Jordanian Telecommunications companies, thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration. Business Department Faculty of Business Middle East University, June 2017 .
4. Treizièmes journées humanisme et gestion, et deuxième rencontre internationale des sciences de gestion à l'association marocaine de la gestion des ressources humaines à Marrakech, Maroc, le 14 et le 15 avril 2016,

communication pour titre : Management des talents à l'international.

5. tymon, w.g., strumpf, s.a. and doh, j.p., exploring **talen management in india: the neglected rol of intrinsic rewards**, journalof world, vol. 45. No. 2, 2010.

الملاحق

الملحق رقم 01 : قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	اسم الأستاذ المحكم
	جامعة غرداية	الأستاذ : طالب أحمد نور الدين
	جامعة غرداية	الأستاذ : شرقي مهدي
	جامعة غرداية	الأستاذ : قمبر عبد الرؤوف
	جامعة غرداية	الأستاذ : مراكشي عبد الحميد
	جامعة غرداية	الأستاذ : بلعور سليمان
	جامعة غرداية	الأستاذ : الجديد عبد الحميد
	جامعة غرداية	الأستاذ : بالعربي محمد
	جامعة غرداية	الاستاذ : بهاز جيلالي
	جامعة غرداية	الأستاذة : الشرع مريم
	جامعة غرداية	الأستاذة : بهاز لويزة
	جامعة غرداية	الأستاذة : بوقليمينة عائشة
	جامعة غرداية	الأستاذة : بوعبدلي أحلام

الملحق رقم 02 : الاستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

استبانة الدراسة

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان " متطلبات إدارة المواهب ودورها في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية لأراء عينة من الباحثين العاملين بمركز تنمية الطاقات المتجددة" وقصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع ، نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية. نحيطكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية. شكرا على حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة :

- بوقليمينة عائشة -

من إعداد الطالبتان :

- حسيني فريدة -

- دارم نورة -

إدارة المواهب:

هي عملية يتم من خلالها تحديد وجذب وتطوير الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي المهارة والاستثمار فيها.

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تمثل رأيكم.

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين ،

1. الجنس : أنثى ذكر
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ماجستير مهندس دولة دكتوراه
- دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المسمى الوظيفي:

المحور الأول: متطلبات إدارة المواهب

يهدف هذا المحور إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة المواهب بمختلف أبعادها في مؤسستكم

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تخطيط الموارد البشرية الموهوبة						
1	يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الباحثين الموهوبين.					
2	يركز تخطيط للموارد البشرية الموهوبة في المركز على المدى الطويل.					
3	يتم تخطيط للموارد البشرية الموهوبة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام .					
استقطاب المواهب						
4	يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب.					
5	يعتمد المركز على سياسة استقطاب ناجح					

					للباحثين الموهبين مقارنة بمراكز بحث أخرى.	
					يستقطب المركز المواهب من مراكز ومعاهد خارج الوطن.	6
					يسهل المركز التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل.	7
الاحتفاظ بالمواهب						
					يملك المركز نظام مكافآت وحوافز المناسب للباحثين الموهبين.	8
					تعامل ادارة المركز موظفيه كشركاء اكثر من كونهم عاملين.	9
					يتم بشكل دوري ومستمر مكافآت الباحثين المتميزين من قبل ادارة المركز.	10
					السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار.	11
					يهتم المركز بمنع تسرب الموهبين والمبدعين منه.	12
تطوير المواهب						
					يخضع الباحثين في المركز لدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية.	13
					يركز المركز على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة.	14
					يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات.	15
إدارة الأداء						
					تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهبين الذين لديهم أداء فعال.	16

					تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء المهنيين.	17
					تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير والتعلم.	18

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موفق بشدة	موفق	موفق نوعا ما	لأوفق	لا أوافق بشدة
حجم العمل						
1	أقوم بإنجاز العمل في المركز في الوقت المحدد.					
2	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وامكانيات الباحثين في المركز.					
3	أقوم باستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب .					
جودة العمل						
4	يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية.					
5	يحرص الباحثين في المركز على انجاز الاعمال بدون خطأ.					
6	يختار الباحثين الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة اليهم.					
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة						
7	يمتاز الباحثون في المركز بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم .					
8	يؤدي الباحثين في المركز واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين.					
9	يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم.					

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	27

FREQUENCIES VARIABLES=a b c d e

/NTILES=4

/ORDER=ANALYSIS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	9

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missin g	0	0	0	0	0
Percentile s	25	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00
	50	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00
	75	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	12	20.0	20.0	20.0
Valid ذكر	48	80.0	80.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	1	1.7	1.7	1.7
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	28	46.7	46.7	48.3
Valid من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	20	33.3	33.3	81.7
50 سنة فأكثر	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ماجستير	21	35.0	35.0	35.0
مهندس دولة	11	18.3	18.3	53.3
Valid دكتوراه	25	41.7	41.7	95.0
دراسات عليا	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	2	3.3	3.3	3.3
من 5 سنوات الى 10 سنوات	34	56.7	56.7	60.0
Valid من 11 سنوات الى 15 سنة	11	18.3	18.3	78.3
أكثر من 15 سنة	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الوظيفي المسمى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مهندس دولة لدعم البحث	7	11.7	11.7	11.7
ملحق بالبحث	11	18.3	18.3	30.0
باحث	24	40.0	40.0	70.0
أستاذ باحث	6	10.0	10.0	80.0
باحث صنف "ب"	3	5.0	5.0	85.0
الاعلام الالي	1	1.7	1.7	86.7
استاذ بحث قسم "ب"	6	10.0	10.0	96.7
مكلف بالدراسات	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 plan
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الباحثين الموهوبين	60	3.05	1.199
يركز تخطيط للموارد البشرية الموهوبة في المركز على المدى الطويل	60	3.25	1.099
يتم تخطيط للموارد البشرية الموهوبة على نطاق واسع ومتسع عبر جميع اقسام.	60	3.25	1.271
التخطيط	60	3.1833	1.08824
Valid N (listwise)	60		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q4 q5 q6 q7 gard

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقوم المركز بالتخطيط المنظم لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المواهب	60	3.30	1.154

يعتمد المركز على سياسة استقطاب ناجح للباحثين الموهوبين مقارنة بمراكز بحث أخرى	60	3.28	1.043
يستقطب المركز المواهب من مراكز ومعاهد خارج الوطن	60	3.40	1.317
يسهل المركز التحاق الأفراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم في الاندماج في العمل	60	3.07	1.247
Gard استقطاب	60	3.262	.96707
Valid N (listwise)	60	5	

DESCRIPTIVES VARIABLES=q8 q9 q10 q11 q12 gard2
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمتلك المركز نظام مكافآت وحوافز المناسب للباحثين الموهوبين	60	3.73	1.133
تعامل ادارة المركز موظفيه كشركاء اكثر من كونهم عاملين يتم بشكل دوري ومستمر	60	3.65	1.147
مكافآت الباحثين المتميزين من قبل ادارة المركز	60	3.37	1.149
السياسات الداعمة للمواهب في مؤسستنا تشعر الموظف بالاستقرار.	60	3.52	1.228
يهتم المركز بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منه	60	3.90	1.145
احتفاظ gard2	60	3.6333	.95468
Valid N (listwise)	60		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q13 q14 q15 dev
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يخضع الباحثين في المركز لدورات تدريبية وتكوينية بصفة دورية	60	3.37	.956
يركز المركز على أساليب وتقنيات التعلم التفاعلية من أجل صقل الموهبة	60	3.52	.965
يوفر المركز بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات	60	3.48	1.200
تطوير Dev	60	3.4556	.86568
Valid N (listwise)	60		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q16 q17 q18 manag
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال	60	3.28	1.121
تعمل إدارة الأداء على تحسين وتطوير أداء الموهوبين	60	3.45	.964
تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير والتعلم	60	3.58	1.109
Manag	60	3.4389	.92158
Valid N (listwise)	60		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أقوم بإنجاز العمل في المركز في الوقت المحدد	60	2.40	1.182
يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدرات وامكانيات الباحثين في المركز	60	2.87	1.127
أقوم باستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب	60	2.53	.929
يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	60	2.80	.898
يحرص الباحثين في المركز على انجاز الاعمال بدون خطأ	60	2.65	.971
يختار الباحثين الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة اليهم	60	2.30	.944
يمتاز الباحثون في المركز بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم.	60	2.53	.965
يؤدي الباحثين في المركز واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين.	60	2.60	1.210
يتوفر لدى الباحثين في المركز القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم.	60	2.87	1.033
Valid N (listwise)	60		

DESCRIPTIVES VARIABLES=G_Talents plan gard gard2 dev manag
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
G_Talents	60	3.4139	.84635
Plan	60	3.1833	1.08824

Gard	60	3.2625	.96707
gard2	60	3.6333	.95468
Dev	60	3.4556	.86568
Manag	60	3.4389	.92158
Valid N (listwise)	60		

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=plan gard gard2 dev manag Performance

/MISSING

ANALYSIS.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Plan	gard	gard2	Dev	manag	Perfor mance
N		60	60	60	60	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1833	3.2625	3.6333	3.4556	3.4389	2.6167
	Std. Deviation	1.0882	.96707	.95468	.86568	.92158	.68689
Most Extreme Differences	Absolute	.140	.135	.119	.152	.133	.083
	Positive	.116	.135	.083	.086	.133	.071
	Negative	-.140	-.110	-.119	-.152	-.112	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.086	1.044	.924	1.177	1.031	.642
Asymp. Sig. (2-tailed)		.189	.226	.360	.125	.239	.804

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

Correlations

		Plan	gard	gard2	dev	Manag
plan	Pearson Correlation	1	.768**	.645**	.614**	.525**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
gard	Pearson Correlation	.768**	1	.721**	.735**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
gard2	Pearson Correlation	.645**	.721**	1	.792**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60

dev	Pearson Correlation	.614**	.735**	.792**	1	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
manag	Pearson Correlation	.525**	.691**	.824**	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**stepwise
Regression**

Variables Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dev		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Performance

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.227	.213	.60927

a. Predictors: (Constant), dev

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.308	1	6.308	16.992	.000 ^b
	Residual	21.530	58	.371		
	Total	27.838	59			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), dev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.311	.326		4.020	.000
	Dev	.378	.092	.476	4.122	.000

a. Dependent Variable: Performance

Excluded Variables^a

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	plan	.140 ^b	.958	.342	.126	.624
	gard	.127 ^b	.744	.460	.098	.459
	gard2	-.028 ^b	-.145-	.885	-.019-	.373
	manag	-.122 ^b	-.543-	.589	-.072-	.266

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors in the Model: (Constant), dev

T-TEST GROUPS=a(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Performance

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Performance	أنثى	12	2.2593	.49540	.14301
	ذكر	48	2.7060	.70291	.10146

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Performance	1.129	.292	-2.071	58	.043	-.4467	.21576	-.87866	-.01486
Equal variances assumed			-2.548	23.468	.018	-.44676	.17534	-.80908	-.08444
Equal variances not assumed			-2.548	23.468	.018	-.44676	.17534	-.80908	-.08444

ONEWAY Performance BY b

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

Performance

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.593	3	.531	1.133	.344
Within Groups	26.245	56	.469		
Total	27.838	59			

ONEWAY Performance BY c
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

Performance

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.263	3	1.088	2.479	.071
Within Groups	24.575	56	.439		
Total	27.838	59			

ONEWAY Performance BY d
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

Performance

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.587	3	1.196	2.761	.050
Within Groups	24.250	56	.433		
Total	27.838	59			

ONEWAY Performance BY e
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

Performance

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.475	7	.639	1.423	.216
Within Groups	23.362	52	.449		
Total	27.838	59			

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G_Talents	60	3.4139	.84635	.10926
Performan ce	60	2.6167	.68689	.08868
Plan	60	3.1833	1.08824	.14049
Gard	60	3.2625	.96707	.12485
gard2	60	3.6333	.95468	.12325
Dev	60	3.4556	.86568	.11176
Manag	60	3.4389	.92158	.11898

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
G_Talents	3.788	59	.000	.41389	.1953	.6325
Performan ce	-4.323-	59	.000	-.38333-	-.5608-	-.2059-
plan	1.305	59	.197	.18333	-.0978-	.4645
gard	2.103	59	.040	.26250	.0127	.5123
gard2	5.139	59	.000	.63333	.3867	.8800
dev	4.076	59	.000	.45556	.2319	.6792
manag	3.689	59	.000	.43889	.2008	.6770