

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة غرداية



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي
-دراسة حالة مؤسسة الريادة التعليمية-

تحت إشراف:

- د. عجيلة حنان

من إعداد الطالبين:

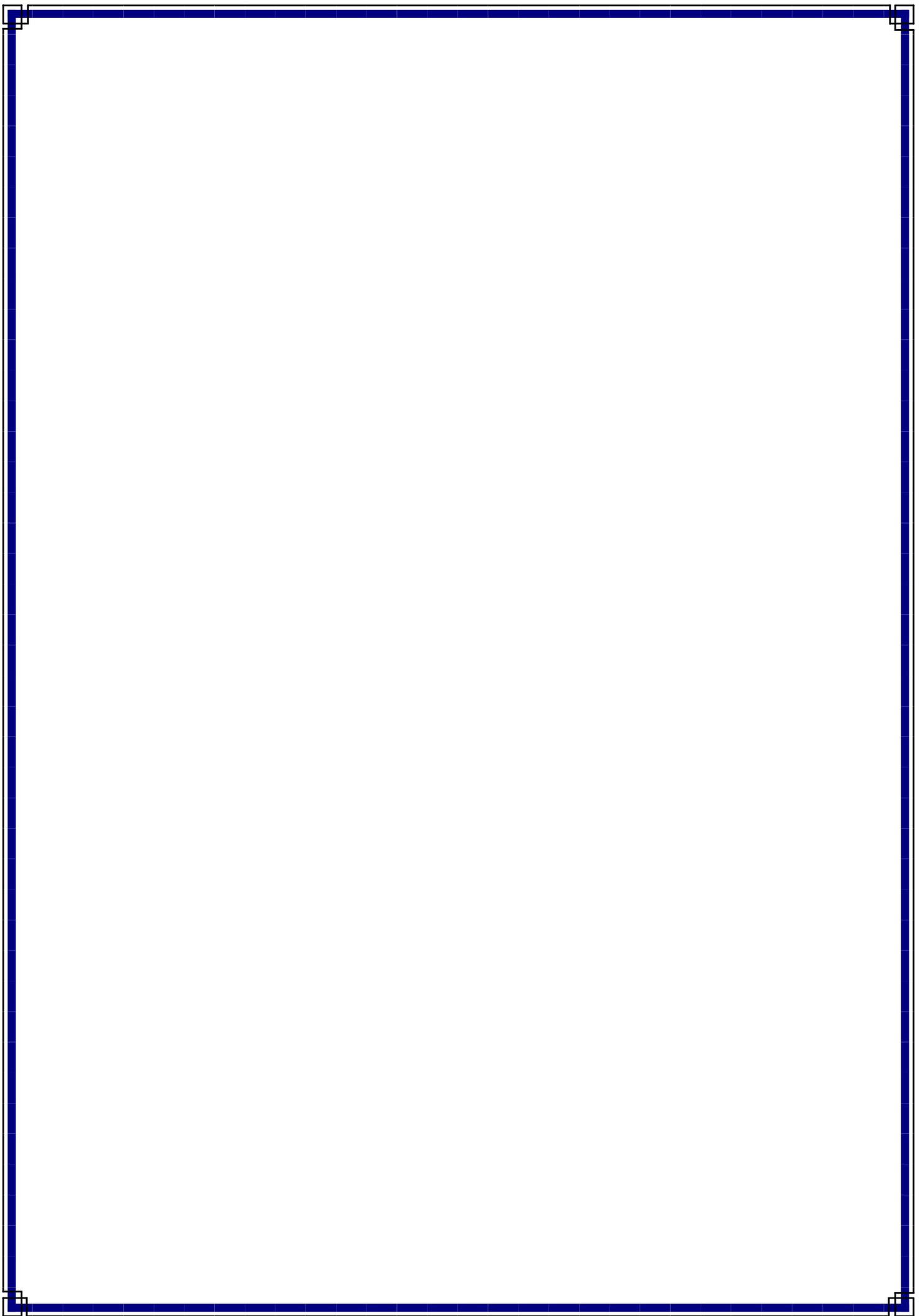
- حماني محمد

- ماكني محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
مشرفا ومقدرا	غرداية	محاضر - ب -	د. حنان عجيلة
مناقشا	غرداية	محاضر - ب -	د. خيرة زقيب
رئيسا	غرداية	محاضر - أ -	د. بوقليمينة عائشة

السنة الجامعية: (1439/1440 هـ / 2022/2023م)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا البحث
أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن
رضاهم برضا الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق
والدتي حفظها الله وبارك في عمرها
إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة
إلى والدي حفظه الله
إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل إلى
أغلى أصدقائي أهدي عملي هذا.

محمد ماكني

إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على إتمام هذا البحث

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في
سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم ينخل علي طيلة حياته (والدي
العزیز).

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة
كثيرة.

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم

محمد حماني

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

{ ولئن شكرتم لأزيدنكم }

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بفضلہ استطعنا إنجاز هذا العمل

"ومن يتوكل على الله فهو حسبه"

لا يسعنا بعد إتمام هذه المذكرة إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لأستاذتنا
ومشرفتنا الموقرة عجيبة حنان التي لم تبخل علينا بملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها
السديدة التي كان لها أثر بليغ في إنجاز هذا العمل كما أحيي فيها روح التواضع
والمعاملة الجيدة فجزاها الله على كل خير.

و أتوجه أيضا بجزيل الشكر والتقدير إلى مؤسسة الريادة التعليمية ونخص بالذكر مدير
المؤسسة بوسعدة قاسم و مساعده بابكر رشيد وكامل الأساتذة والطاقم الإداري

الذين لم يدخروا أي مجهود في تسهيل عملنا.

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لمن ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز

هذه المذكرة .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما مدى مساهمة عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الريادة التعليمية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة حجمها 40 موظفاً، في حين استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية (spss) من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المواهب هي عملية تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية و تنميتهم و المحافظة عليهم و استغلالهم بأحسن شكل ممكن لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، تميز تنظيمي، مؤسسة الريادة، استقطاب، تنمية، احتفاظ.

Abstract :

This study aimed to identify the role of talent management processes in achieving organizational excellence at Al-Riyada Educational Foundation, and in order to achieve the objective of the study, the descriptive approach was used on the theoretical side and the analytical approach on the applied side, and we also relied on the questionnaire as a tool for data collection, which was distributed to a sample of 40 employees, while we used the statistical package program (SPSS) in order to analyze data and test hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of the dimensions of talent management on organizational excellence in the institution under study.

Keywords: Talent Management, Organizational Excellence, Entrepreneurship Foundation.

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	شكر وعرافان
/	الملخص
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الملاحق
I-V	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المواهب والتميز التنظيمي	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المواهب
18	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب
23	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد إدارة المواهب
28	المطلب الثالث: مبادئ و متطلبات إدارة المواهب
32	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي
32	المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي
35	المطلب الثاني: أبعاد ومرتكزات و متطلبات التميز التنظيمي
40	المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي
41	المبحث الثالث: علاقة ادارة المواهب بالتميز التنظيمي
41	المطلب الأول: علاقة جذب المواهب بالتميز التنظيمي
41	المطلب الثاني: علاقة تنمية المواهب بالتميز التنظيمي
42	المطلب الثالث: علاقة إدارة أداء الموهبة بالتميز التنظيمي
42	المطلب الرابع: الاحتفاظ بالمواهب بالتميز التنظيمي
الفصل الثاني: دراسة حالة لدور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي	
45	تمهيد
46	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -
46	المطلب الأول: التعرف على مؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -

46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
47	المطلب الثالث: نشاط وأهاف مؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -
48	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الأول: متغيرات الدراسة والعينة المختارة
65	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
72	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
72	المطلب الأول: إختبار الفرضيات الفرعية
81	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية
84	خلاصة الفصل الثاني
86	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
97	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
49	احصائيات توزيع الإستبانة	(1-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(2-3)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(2-4)
55	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(2-5)
56	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	(2-6)
58	إجابات الأسئلة ودلالاتها	(2-7)
59	تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم إستقطاب المواهب	(2-8)
60	تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم تنمية الموهبة	(2-9)
61	تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم الإحتفاظ بالموهبة	(2-10)
62	تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم إدارة أداء الموهبة	(2-11)
63	تحليل إتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التميز التنظيمي	(2-12)
66	الإتساق الداخلي لفقرات بعد إستقطاب المواهب	(2-13)
66	الإتساق الداخلي لفقرات بعد تنمية الموهبة	(2-14)
67	الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإحتفاظ بالموهبة	(2-15)
68	الإتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة أداء الموهبة	(2-16)
68	الإتساق الداخلي لفقرات بعد التميز التنظيمي	(2-17)
70	درجة مقياس ليكارت	(2-18)
70	مقياس المتوسط الحسابي المرجح لإتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة	(2-19)
71	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق أسئلة الإستبيان	(2-20)
71	نتائج إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الإستبيان	(2-21)
74	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد إستقطاب الموهبة والتميز التنظيمي	(22-2)
76	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد تنمية الموهبة والتميز التنظيمي	(23-2)
78	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد الإحتفاظ بالموهبة والتميز التنظيمي	(24-2)
80	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إدارة أداء الموهبة والتميز التنظيمي	(25-2)

82	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين إدارة المواهب بأبعاده الأربعة وتقييم التميز التنظيمي	(26-2)
----	---	--------

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
V	نموذج الدراسة	(1-1)
24	أبعاد إدارة المواهب	(2-1)
37	أبعاد التميز التنظيمي	(3-1)
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	(1-2)
51	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	(2-2)
52	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	(3-2)
54	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(4-2)
55	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(5-2)
57	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	(6-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
97	نموذج الإستبانة	01
101	قائمة الأساتذة المحكمين	02
102	معامل ألفا كرونباخ	03
103	البيانات الشخصية	04
107	تحليل البيانات الشخصية	05
110	إختبار الفرضيات	06
114	تسهيل مهمة	07

مقدمة

مقدمة

يتميز عصرنا الراهن بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المنظمات وقدراتها على التنافس، وجهودها من أجل النمو والتطور والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يحتم على منظمات الأعمال تبني استراتيجيات خلاقة ومتميزة، ونظم إدارية ومالية كفؤة وفاعلة، تمكنها من تعزيز تميزها وقدرتها التنافسية في ظل ظروف غاية في التعقيد.

تعتبر عمليات إدارة المواهب من الموضوعات الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومؤخراً بدأت المنظمات تهتم بما لها من دور في تحقيق التميز والإبتكار والإبداع حيث يفرض المجتمع الحديث على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، ثم يليه حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الهدف الرئيسي لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها.

وتعد إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة نسبياً حيث أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تتمكن من الإستمرار والنمو والتقدم لذلك يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لضمان الإستثمار الصحيح للمواهب التي أصبحت مورداً هاماً لتحقيق التميز.

وبالتالي أصبح التميز التنظيمي عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتمام شديد بإدارة المواهب في المنظمات الحديثة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها أو صنعها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والإستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.



ومن مجمل ما سبق فإن السؤال الأساسي الذي تحاول هذه المذكرة الإجابة عليه، يمكن صياغته على النحو

التالي:

الإشكالية:

ومن هذا السياق تبرز معالم إشكالية الدراسة والتي تتمحور حول التساؤل عن:

ما مدى مساهمة عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الريادة التعليمية؟

الأسئلة الفرعية:

❖ هل يوجد أثر لاستقطاب الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة؟

❖ هل يوجد أثر لتنمية الموهبة على التميز التنظيمي في مؤسسة الريادة؟

❖ هل يوجد أثر احتفاظ الموهبة على التميز التنظيمي في مؤسسة الريادة؟

❖ هل يوجد أثر استغلال الموهبة على التميز التنظيمي في مؤسسة الريادة؟

فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة

التعليمية.

الفرضيات الفرعية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية؛

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنمية الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية؛

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية؛



❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار هذا الموضوع هي:

- ✓ تناسب وتلائم موضوعنا مع تخصص ادارة الأعمال؛
- ✓ توفر الرغبة لدينا في البحث في هذا الموضوع كونه حديثا وذو أهمية للمؤسسات؛
- ✓ محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة؛
- ✓ لفت انتباه مدراء المؤسسات بضرورة تطبيق عمليات إدارة المواهب و ماها من دور في تحقيق تميز الأفراد والمؤسسة ككل؛
- ✓ محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تأثير مفهوم إدارة المواهب و أبعاده على التميز التنظيمي، و تقديم توصيات مفيدة تتعلق بتفعيل إدارة المواهب مستقبلا في المؤسسات الجزائرية وخاصة التعليمية، ، وتساهم هذه الدراسة في تطوير آلية عمل المؤسسة محل البحث و الحفاظ على استمرارية نجاحها بتطبيقها لمفهوم إدارة المواهب لما في ذلك من تحقيق المنفعة العامة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو : التعرف على التأثير بين عمليات إدارة المواهب و التميز التنظيمي.

وهناك جملة من الأهداف التفصيلية نذكر منها:

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية و اختبار صحة الفرضيات؛



- التعرف على واقع تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر الباحثين؛
- الخروج بجملة من الإستنتاجات والمقترحات لمؤسسة محل الدراسة عن دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة وفق الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تم البحث في هذه الدراسة في أثر عمليات إدارة المواهب (استقطاب، تنمية، احتفاظ، إدارة أداء) الموهبة على التميز التنظيمي؛
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة الريادة التعليمية غرداية؛
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022.

منهج البحث

تم الإعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في الأدبيات النظرية و المنهج التحليلي في الأدبيات التطبيقية حيث يسمح لنا بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها.

وقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة ويتم تحليلها إحصائياً، و هو ما يجعل البحث يعتمد على المقاربة الكمية في تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة، وذلك لمعرفة رأي أفراد العينة حول أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

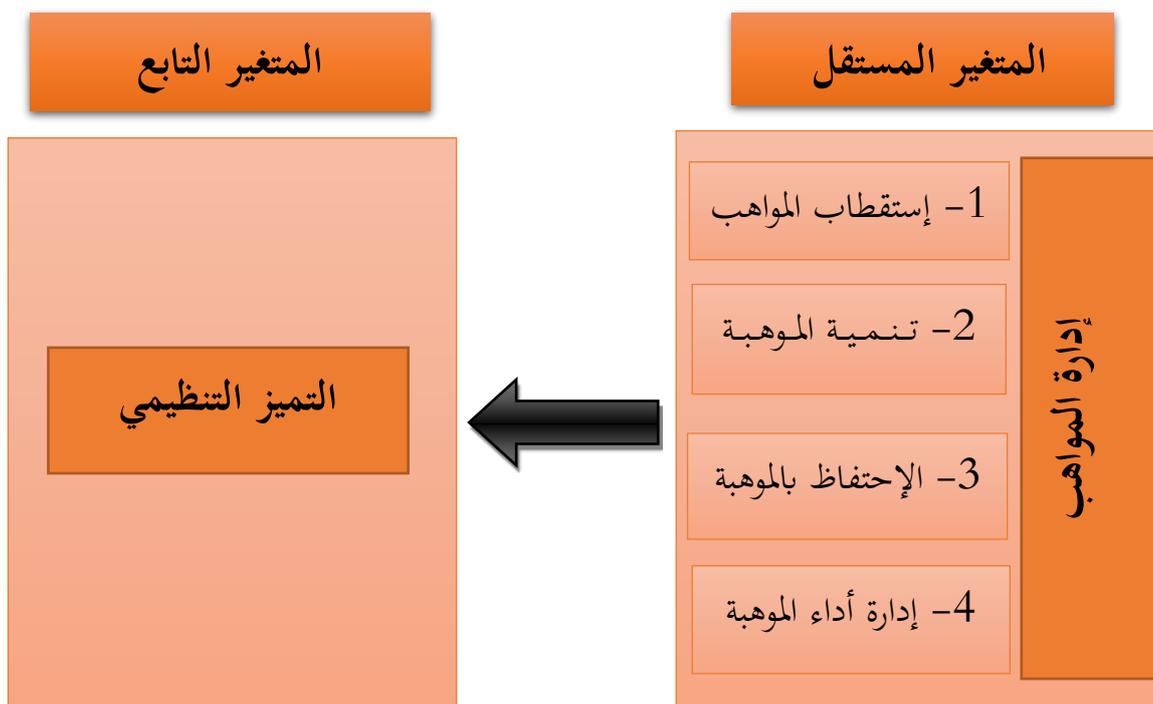
تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الجانب النظري للدراسة متضمنا بعض المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب والتميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة التي تخص المتغيرين.

أما في الفصل الثاني فقد تحدثنا فيه عن الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تمثل في منهجية الدراسة والمبحث الثاني تم فيه إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعبر عن دور عمليات إدارة المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

الدراسات السابقة لإدارة المواهب و التميز التنظيمي

سنقوم في هذا العنصر بالتطرق إلى دراسات سابقة حول متغيري الدراسة، المستقل وهو إدارة المواهب و التابع وهو التميز التنظيمي، وأيضاً الدراسات التي جمعت المتغيرين معاً.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب

سنستعرض في هذا العنصر بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المواهب.

1) الدراسات العربية

- دراسة تطبيقية محمد قريشي وآخرون، بعنوان: أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بجامعة بسكرة، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة والحديث طبيعة العلاقة والأثر بينهما تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة ونظراً للظروف الصحية الراهنة (كورونا) قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً عبر عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance). ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) و تحليل الانحدار المتعدد.... الخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطاً، أيضاً وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الإلتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأن (7,11%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإلتزام التنظيمي تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغيري العمر والمستوى

الوظيفي . كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين ولجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين، ويجب توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين الموهوبين و توفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين داخل الجامعة هذا بالإضافة إلى التعامل مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

- دراسة خنفي نورة وباعمر خديجة، بعنوان: دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب بأبعادها من استقطاب المواهب إلى الاحتفاظ بالمواهب وصولاً إلى تنمية المواهب والابتكار في المؤسسة لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لهاتف النقال - موبيليس وكالة أدرار-، إذ اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استبيان لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 36 استمارة كما تم استخدام برنامج Spss للتحليل الإحصائي لبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج متجلية في وجود علاقة بين إدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 1%.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على الاهتمام الأكثر بالإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم.

- دراسة خولة حفيظ، بعنوان: أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس بسكرة-، حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 36 إطاراً، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، بما مقداره (32.4%).

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على الاهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة، وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب المتميزة.

2: الدراسات الأجنبية

- دراسة (MahaLutfi Al- DalahmehKárolyIhrig) بعنوان: إدارة المواهب: مراجعة منهجية - جامعة ديبريسين، ديبريسين، المجر، 2020.

1- MahaLutfi Al- DalahmehKárolyIhrig, Talent management: A systematic review.Oradea journal of business and economics, university of debercen Hungary june 2020.

أصبحت إدارة المواهب (TM) واحدة من الموضوعات الإستراتيجية الهامة للمديرين في المنظمات العالمية والشركات بشكل عام، على الرغم من أهمية إدارة المواهب، لا تزال الأبحاث في هذا المجال قليلة، وخاصة البحوث المفاهيمية، الغرض من هذه المقالة هو تعزيز فهم القراء لمجال منظور مفهوم إدارة المواهب وأهميتها والممارسات الرئيسية. في الوقت نفسه إعطاء فكرة عامة عن الاتصال مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، بناء على البيانات الثانوية والبحوث في مجالات إدارة المواهب، ولتحقيق الهدف من هذه المادة، استعرضت مجموعة الدراسات القائمة، التي اختيرت على أساس صلتها بمسألة إدارة المواهب. كما تم اعتماد المقالات التي نشرت مؤخراً في هذا المجال.

- دراسة (Ravi Sharan Prasad, Professor) بعنوان: إعادة تصور إدارة المواهب في جائحة الكورونا مؤسسة الأعمال نوادا الكبرى، 2019.

2- Ravi Sharan Prasad, Reimagining Talent Management in Covid-19 & Beyond, 2019.

لقد غيرت جائحة Covid-19 بشكل كبير الطريقة التي تعمل بها الشركات، وأهمها الطريقة التي تدير بها رأس المال البشري، تواجه إدارة المواهب العديد من التحديات، من اكتساب المواهب إلى الاحتفاظ بالمواهب، إلى نقص المهارات إلى ترقية المهارات، وتكييف التكنولوجيا وتبنيها، إلى "الاستقالة الكبرى" التي تضيف إلى مستويات الاستنزاف المتزايدة، لم تكن الحاجة إلى توفير تجربة سلسلة للموظفين محسوسة أبدا كما هو الحال في عالم Covid-19 وما بعده.

تحتاج المؤسسات إلى إعادة تصور استراتيجيات إدارة المواهب من أجل التغلب بنجاح على هذه التحديات في نظام بيئي متغير باستمرار، من أجل سد النقص في المواهب والحفاظ على قدرتها التنافسية. تحدد هذه الورقة تحديات إدارة المواهب، وتستكشف استراتيجيات إدارة المواهب التي تتبناها الشركات للتعامل مع هذه التحديات. يعتمد المؤلف على الأبحاث ووجهات النظر الحالية حول هذا الموضوع، وتقارير المسح، ومناقشات وآراء الخبراء والمهنيين في المؤتمرات والندوات عبر الإنترنت والبودكاست، لإبراز رؤاه ووجهات نظره، واقتراح استراتيجيات وأطر مبتكرة في إدارة المواهب في Covid-19 وما بعده.

-دراسة (Peter Cappelli and JR Keller) بعنوان: إدارة المواهب النهج المفاهيمية والتحديات العملية مؤسسة وارتنون للأعمال، جامعة بنسلفانيا ، فيلادلفيا، 2014.

3- Peter Cappelli and JR Keller, Talent Management : conceptual approaches and practical challenges, Article in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior March 2014.

تعد التحديات المرتبطة بإدارة المواهب في أسواق العمل الحديثة مصدرا دائما للنقاش بين الأكاديميين والممارسي، لكن الأدبيات حول هذا الموضوع قليلة ونمت بشكل عشوائي إلى حد ما، تم تقديم لمحة عامة عن الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب " وهي مجموعة من الأعمال التي تمتد عبر تخصصات متعددة"، بالإضافة إلى بيان واضح حول ما يحدد إدارة المواهب، تركز الموضوعات الجديدة في إدارة المواهب المعاصرة على أولا التحدي المتمثل في أسواق العمل المفتوحة، بما في ذلك قضايا إعادة التقاعد وكذلك التحدي العام المتمثل في إدارة عدم اليقين، ثانيا النماذج الجديدة لنقل الموظفين عبر الوظائف داخل نفس المنظمة، والوظائف الإستراتيجية التي من المحتمل أن تظهر الاستثمارات في المواهب أكبر عائد لها، نقوم بمراجعة الأدبيات المفاهيمية والعملية حول هذه الموضوعات، ونحدد تطور إدارة المواهب بمرور الوقت، ونقدم موضوعات جديدة للبحث في المستقبل.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي

سنستعرض في هذا العنصر بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التميز التنظيمي.

1)الدراسات العربية

- دراسة (نورة عبد الله حزام الشهراني)، بعنوان: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.

توصلت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد من خلال تحديد دور التوظيف والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز في الجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة بحث تتكون من (45) صنف. تمت إدارة هذه الأداة إلى (410) عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام و أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. أظهرت نتائج الدراسة أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة كبيرة بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.23)، حيث جاء دور التوظيف بدرجة كبيرة بمتوسط (4.15) وانحراف معياري قدره (0.25)، وجاءت التعاقب الوظيفي بدرجة كبيرة بمتوسط (4.03)

وانحراف معياري قدره (0.27)، وجاء دور الحوافز بدرجة كبيرة بمتوسط (3.83) ومعياري. وانحراف (0.35) ودور استبقاء الكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.34).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة في جميع محاور أداة البحث حسب متغيرات البحث باستثناء دور محاور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

- دراسة (زيني فريدة)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في

شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة خميس مليانة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة السويدي للكابلات حيث تكون مجتمع الدراسة من 314 موظف وموظفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و التي بلغ تعدادها 50 مشارك و مشاركة وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستبانة، إعتمادا على المتوسطات الحسابية و غيرها. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة و أبعاد التميز التنظيمي في شركة السويدي للكابلات تعكس تصور إيجابي نوعا ما.

- أن هناك اثر لأبعاد الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات على التميز التنظيمي.

- دراسة (علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد)، بعنوان: أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،

المجلد 14، العدد 04، الكوفة، السنة لم تذكر.

تهدف هذه لبيان واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الإستراتيجية والتميز التنظيمي، واختيرت الشركة العامة للسمنت الجنوبية كمجتمع للبحث أما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية إذ تم اختيار عينة مكونة من 75 مدير ورئيس قسم ومسؤول شعبة في مقر الشركة ومعملي الكوفة والنجف الاشرف وكانت الإستمارات المسترجعة 62 صالحة للتحليل الاحصائي ومثلت نسبة الإسترجاع (82%) كما تضمن البحث فرضيتين لاختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث ووجود أثر للقدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

(2) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Mona Saeed Mohammed and others) بعنوان: تأثير التميز التنظيمي وأداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية.

- Mona Saeed Mohammed, Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity, Journal of Engineering and Applied Sciences 13 (15), Medwell Journals, 2018.

سعت هذه الدراسة لتحسين الأداء، تم توجيه الاهتمام إلى التميز التنظيمي ليظل قادرا على المنافسة من خلال الإبداع والابتكار يجب التأكيد على أن الحاجة الماسة للتميز أدت إلى العديد من أطر الجودة في مختلف المناطق العالمية تركز هذه الدراسة على هيئة الصحة أوظيفيحيث يتم تطبيق نهج مبتكر لتقييم تأثير التميز المؤسسي من حيث المبادئ والممارسات جنبًا إلى جنب مع أداء الموظف على الإنتاجية التنظيمية تم جمع البيانات من 256 موظفًا في هيئة الصحة - أوظيفيوتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر SmartPLS 3.0.

- دراسة Aliakbar et Seyedjavad بعنوان: التميز التنظيمي وتعزيز انتاجية القوة البشرية.

- Aliakbar et Seyedjavad, Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity, European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management.

تتناول هذه الدراسة آثار أداء التميز التنظيمي على تعزيز إنتاجية القوى البشرية العاملة في منطقة عمليات باريسيان. تم استخدام أسلوب البحث المسحي والحصول على البيانات من خلال الاستبيان المعياري تم تحضير عينة مكونة من 73 موظف بطريقة المعاينة العشوائية لجمع البيانات.

تظهر النتائج أن إنتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بالمتغيرات مثل القيادة والإستراتيجية والموظفين والشركات والموارد والعمليات ونتائج العملاء ونتائج الموظفين ونتائج المجتمع والنتائج الرئيسية.

- دراسة (Charlotte et Shelton) بعنوان: أسس التميز التنظيمي: قيم القيادة، الإستراتيجيات والمهارات.

- Charlotte et Shelton, Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills, School of Business Administration The Citadel Charleston, South Carolina, sans mentionner l'année.

مفتاح التميز التنظيمي هو القيادة الممتازة وفي قلب القيادة الممتازة تكمن أربع قيم أساسية - الفرح والأمل والسلام والمحبة، تقدم هذه الدراسة أمثلة عديدة لكل من القادة التاريخيين والمعاصرين الذين استخدموا هذه القيم لنشأ التميز، ومع ذلك فإن القيم الإيجابية، على الرغم من ضرورتها، ليست كافية من أجل تحقيق نتائج ملحوظة، يجب ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات متطابقة للقيام بذلك يتطلب إستراتيجيات ومهارات قيادية جديدة إستراتيجيات ومهارات من شأنها أن تمكن القادة من الارتقاء فوق الوضع الراهن وإنشاء منظمات عالية الأداء يتم إدخال أربع إستراتيجيات للقيادة التحويلية وسبع مهارات كمومية يمكن لهذه القيم والإستراتيجيات والمهارات أن تمكن قادة القرن الحادي والعشرين من إنشاء مستويات جديدة من التميز التنظيمي من خلال تسخير أقوى طاقة في الكون طاقة العقل.

من أهم النتائج المتوصل إليها هي:

التميز التنظيمي له تأثير إيجابي على الإنتاجية التنظيمية، أداء الموظف بشكل كبير، والتنبؤ بالإنتاجية التنظيمية .
أوضح النموذج المقترح 64% من التباين في الإنتاجية التنظيمية . كما يتم توفير الآثار النظرية والعملية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

سنستعرض في هذا المطلب بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين معا.

1: الدراسات العربية

- دراسة (نهلة عتامنة و لبنى فديسي) بعنوان: أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق جيجل، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة المينائية
جن جن- جيجل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة القصدية من أجل تحقيق هدف
الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (50) موظفا في
حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب
الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة) على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (محمد خليل جاد الله) بعنوان: ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة
ماجستير، في الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الإستقلال، فلسطين، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، بالإضافة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب ومستوى التميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحث العينة العشوائية الطبقية النسبية موظفياً ضمن الفئتين الوظيفيتين العليا المكونة من (347) موظفاً وموظفة يعملون في المستويات الإدارية ضمن الفئتين الوظيفيتين العليا والأولى في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها كما تم التأكد من صلاحية المعالجات الإحصائية المستخدمة.

2) الدراسة الأجنبية

- دراسة (Musa Al Lozi ,Rehamzuhair, Suleiman alhawary) بعنوان : أثر إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي .

- Musa Al Lozi ,Rehamzuhair, Suleiman alhawary, Musa Al Lozi ,Rehamzuhair, Suleiman alhawary, Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems, Global Journal of Management and Business Research, 18-01, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن واستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في (توظيف المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقد الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي) والتميز المؤسسي المتمثل من خلال ثلاثة أبعاد (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات)، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين على مختلف المستويات العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المقدر بـ (223) مستجيباً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تطويرها على يد نخبة من الباحثين والكتاب في مجال متغيرات الدراسة. تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري وعينة واحدة واختبار الإنحدار المتعدد وتحليل المسار.

أظهرت النتائج أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الإستبدال الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي على التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث المدير ومتخذي القرار في شركة البوتاس العربية في الأردن برعاية المبدعين والموهوبين، وتوفير المعامل ومراكز البحث العلمي بمقر الشركة بالبحر الميت، وتخصيص جزء من الميزانية لتمويل بعض الأفكار الابتكارية لموظفي الشركة لتشجيعهم وإطلاق العنان لفكرهم.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد أن قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ادارة المواهب و التميز التنظيمي و لاحظنا أيضاً تنوع اماكن القيام بهذه الدراسات (مؤسسات صناعية اقتصادية تعليمية...) توصلنا إلى أن هنالك أوجه تشابه واختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة تمثلت في:

❖ أوجه التشابه:

✓ جل الدراسات السابقة كان فيها ادارة المواهب كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كان متغير تابع كما هو الحال مع دراستنا؛

✓ اعتمدت كل من دراستنا الحالية و الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

✓ اعتمدت كل من دراستنا الحالية و الدراسات السابقة على برنامج spss لتحليل البيانات.

❖ أوجه الاختلاف:

✓ تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية و المكانية كون دراستنا أجريت في مؤسسة الريادة التعليمية 2023 و الدراسات السابقة أجريت في أماكن و أوقات مختلفة؛

✓ تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة فعينتنا تتكون من 37 موظفاً في مؤسسة الريادة التعليمية بين أساتذة و إداريين أما الدراسات السابقة فكانت عيناتها أقل أو أكبر حجماً من عينتنا.

الفصل الأول

الإطار النظري لعمليات إدارة

المواهب والتميز التنظيمي

تمهيد

إدارة المواهب هي عملية تخطيط وتطوير وإدارة قوى العمل داخل المنظمة بطريقة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، تعتبر المواهب البشرية أحد الأصول الأساسية لأي منظمة، وتلعب دوراً حاسماً في نجاحها وتميزها عن المنظمات الأخرى.

سيتم تقسيم في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المواهب

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب أمرًا هامًا للمؤسسات في ظل التنافسية الشديدة والتغيرات السريعة في سوق العمل، فهي تساهم في بناء فرق العمل المتميزة وتعزز الابتكار والإبداع، وتحسن أداء الموظفين ورضاهم، وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل، ففي ظل التغيرات الحالية لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق أفضل الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والإستمرارية والمنافسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب

سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الموهبة، وإدارة المواهب وأهميتها و أهدافها وكذلك سنتطرق إلى أبعاد إدارة المواهب، ومتطلبات و مبادئ إدارة المواهب.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب:

1- تعريف الموهبة:

لقد أجمع اللغويون على أن التعريف اللغوي للموهبة هو نوع من الإستعداد الفطري لدى الفرد بالإبداع والبراعة وتقديم الأعمال المميزة غير المسبوقة، أما الإصطلاحيون فإنهم يختلفون في تعريف الموهبة، فهي عند بعضهم تعني القدرة على الإنتماء إلى الطبقة العليا من المجتمع الذين يتصفون بالذكاء المرتفع، ويتميزون من أقرانهم، وعند البعض الآخر هي نوع من القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى مميز وعالي من الأداء أو تحقيق المستويات عالية من

الإنجاز.¹

¹فارس محمد العمرات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، ط1، دار الخليج للنشر، الأردن، 2021، ص16.

وكذلك تعرف الموهبة على أنها "قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمؤسسة".¹

مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.²

ومن هذه التعاريف يمكننا القول أن الموهبة هي "مختلف المهارات و القدرات المتميزة والخلاقة التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة و التي تمكنه من أداء المطلوب منه بكفاءة و فعالية.

2- تعريف إدارة المواهب:

- تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأفكار والمعارف والمهارات لدى الموهوبين، والتي تمكنهم من الإستفادة من الموارد المتاحة لديهم وهي عملية توقع الحاجة إلى القوى العاملة، وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوى العاملة.³

- كذلك هي: مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على التخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها بالإعتماد على المعايير الموضوعية والبرامج التطويرية المستدامة، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإسنادهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم و المشجعة وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فعال.

¹ خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019 ص 27.

² بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، لم يتم ذكر رقم المجلد و العدد، جامعة الجلفة، لا توجد سنة النشر، ص6.

³ ركدة بنت عتيق العطوي، معاينة ادارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية لمدينة تبوك، دون ذكر الطبعة، السعودية، 2020، ص 44.

- هي: عملية تمثل الأولى من أولويات المنظمات في جميع أنحاء العالم التي تكتسب السرعة في الإهتمام بوصفها المنهجية المناسبة لمواجهة حرب المواهب والغارات على المواهب ونقص المواهب والقلق على المواهب¹.

- توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفؤة والموهوبة.

- إدارة واستثمار الأفراد الذين يمكنهم أن ينشأوا فارق في أداء المنظمة عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى الطويل.

- إدارة التركيز الانتقائي للموارد البشرية واختيار القدرات العقلية المتقدمة.

من خلال ما ذكرناه يمكننا الوصول إلى تعريف إدارة المواهب و هو كالتالي:

"هي عملية تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتنميتهم و المحافظة عليهم و استغلالهم بأحسن شكل ممكن لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة."

الفرع الثاني: أهمية إدارة المواهب:

تبرز أهمية إدارة الموهبة بصفقتها محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة التي يكون فيها الإستثمار في الأفراد، و هو

من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل منظمات الأعمال، فعندما تلبى أي منظمة

حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والإبتكار والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها.²

¹حميد الطائي و آخرون، إدارة الجدارات و المواهب، ط1، دار البيزوري للنشر، الأردن، 2018، ص 152.

²Tapomoy Deb, A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005, pp16-17.

1) إعداد القيادات المستقبلية: تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.

2) التكيف مع التغيرات الخارجية: تتيح إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين إنتاجيتها.¹

3) زيادة الربحية: تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة الموهبة لمدة خمس سنوات زاد معدل الربح لديها ب 20% عن المنظمات التي لم تستخدمها كما تشير دراسات ماكينزي التي تعد أساس إدارة المواهب إلى أن ما يميز المنظمة عالية الأداء عن المنظمات الأخرى هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب.

4) تحقيق الميزة التنافسية: تساهم إدارة المواهب في الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجيه للمنظمة ومن أبرزها خلق فرص عمل ونمو مفيدة للموارد البشرية وتوفير مناخ مشجع للعمل يساعد المواهب على إظهار أفضل أداء لديهم زيادة الإنتاجية لدى المنظمات ويتم ذلك من خلال:

¹Tony Davis et al, Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management , London: Gower for Publishing Ltd, 2007, Pp116-117.

⁶عبد اللطيف صبيتي وآخرون، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 133.

- ❖ تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة وهو ما يؤدي الى خفض تكاليف استقطاب العنصر البشري من خارج المنظمة كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة.
- ❖ بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة.

المطلب الثاني : أهداف وأبعاد إدارة المواهب:

هناك مجموعه من أهداف وأبعاد إداره المواهب تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني هذه الإدارة وهي كالاتي:

الفرع الأول: أهداف إدارة المواهب

هناك عدة أهاف نذكر منها مايلي: ¹

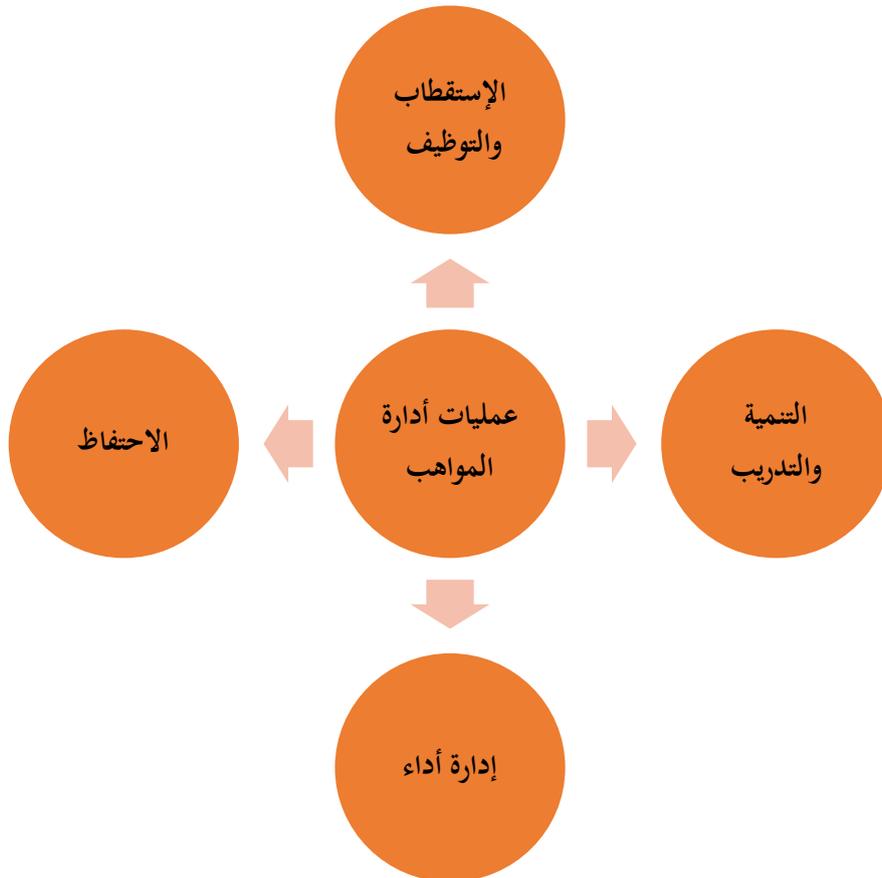
- ❖ تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين؛
- ❖ تنفيذ الانشطة التطويرية المتميزة في المنظمة؛
- ❖ تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة؛
- ❖ جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي على مستوى الفرد او المنظمة؛
- ❖ استقطاب واختيار الافراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة؛
- ❖ المنظمة في الحصول على موهبة الأزمه لتنفيذ العمليات الخاصة بها؛
- ❖ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين؛
- ❖ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.

الفرع الثاني: عمليات (أبعاد) إدارة المواهب:

تعددت النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب، وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، تم التوصل إلى نموذج شامل يتداول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب نلخصها في الشكل

الموالي: ¹

الشكل رقم (1-2): أبعاد إدارة المواهب



¹ علاء دهام محمد، القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة دنانير، العدد الخامس. جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة 2015، صص 15-16.

المصدر: من إعداد الطالبين.

1) الإستقطاب والتوظيف **Attracting talent**:

فلسفة إدارية تعمل المنظمة على اعتمادها من أجل تحديد تعيين وجذب أفضل الأفراد العاملين المؤهلين الملائمين للوظائف الشاغرة لديها، بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت الملائم مع إبقاء أفضلهم لتحقيق الميزة التنافسية لها ويتم تعريف عملية استقطاب المواهب: بأنها تلك الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لغرض أساسي هو: تحديد وجذب الموظفين الموهوبين؛

وتستلزم عملية استقطاب الموهبة التعرف على المواقع الوظيفية الشاغرة داخل المنظمة، وكيفية الحصول على الأفراد المؤهلين الأفضل لشغلها من المصادر المتاحة، وبصورة عامة قد يتم الاستقطاب من داخل المنظمة من خلال عمليات الترقية، أو خارجها إذا ما دعت الحاجة لاستقدام عاملين موهوبين جدد بسبب زيادة الحاجة والطلب ونمو المنظمة.¹

2) تنمية الموهبة (التدريب والتطوير) **Talent Development**:

تقوم عملية تنمية المواهب على تطوير قدرات الأفراد و مهاراتهم و التعرف على مختلف الثقافات من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير الى المعارف و المهارات التي يتم إكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتمرين و السفر إلى الخارج كذلك تعتبر عملية نقل المعرفة من الموظفين القداماء الى الموظفين الحاليين و الجدد من

¹ ركدة بنت عتيق، مرجع سابق، ص 75.

أحد عمليات التطوير بالإضافة إلى استخدام بعض المؤسسات مجموعة من الخبرات و الممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، و المشاركة في فرق عالمية، و التدريب متعدد الثقافات.¹

حسب كاربي و جرافان فان عملية تطوير المواهب تشمل أربع مجالات هي :

- ❖ تحديد الهوية (لمن التطوير)؛
- ❖ التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها ؟ و ما المدة اللازمة لذلك؟)؛
- ❖ التقييم (ماهي الأدوات المستخدمة في قياس فاعلية التطوير)؛
- ❖ الدعم التنظيمي (ما مقدار الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا).

3) الإحتفاظ بالموهبة Talent Retention :

إن الدورات الوظيفي يمكن أن يعرض المؤسسة الخطر كبير وخصوصا فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المؤسسات، إذ أن عملية إبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المؤسسة، ويمكن

أن نقسم الأبحاث في هذا المجال إلى فئتين هما:²

أ) الإستراتيجية الفعالة للاحتفاظ بالمواهب:

إن استبقاء المواهب أصبح تحديا كبيرا لجميع المؤسسات، فواحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المؤسسات تتصارع مع بعضها هي منع الموظفين الموهوبين من ترك أماكن عملهم أخذين معهم، الكفاءات

¹ صبيان إيمان، ثابت وسيلة، إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، دون ذكر المجلة والعدد وسنة النشر، ص 130.

² خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل الماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 22-23.

والخبرات الضرورية، خاصة وأن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به، بعد أحد الأمور التي تؤدي دورا مهما في الحمد من هجرة المواهب، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

✓ إشراك المواهب (Talent Engagement):

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

✓ التطوير الوظيفي (career Development):

المؤسسات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد لمساهمهم الوظيفي وضمن أن مؤسستهم تقتم بتسميتهم، فإنهم يكونون أكثر إرتباطا بعملهم ومؤسستهم؛

✓ التدريب (Training)

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

✓ ثقافة إدارة المواهب (Culture Talent Management):

حيث تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدرا للمواهب العالمية، ومصدرا أيضا للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب؛

ب) عودة المواهب إلى الوطن:

يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المؤسسات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها الجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، ويلعب الاغتراب أيضا دورا استراتيجيا مهما في إستراتيجية العمل الدولية للمؤسسة مثل الحفاظ والسيطرة على عمليات المؤسسة التابعة؛ وتجدر الإشارة إلى أن معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من المؤسسات التابعة إلى المقر الرئيس والعكس صحيح، ومع ذلك وعلى الرغم من أن للعائدين دورا هاما يمكن أن يقومون به إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المؤسسة بعد إكمال المهمة، وهذا يعد مصدر قلق كبير للعديد من المؤسسات متعددة الجنسيات التي لديها مغترب.

4) إدارة أداء الموهبة Talent Performance Management:

تعني إدارة أداء الموهوبين تصميم العمل ووضع معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف و الأداء الفعلي المنجز من قبل الأفراد، و تحديث الأهداف والتعامل مع مشكلات الأداء و تبادل النصح و المشورة ضمن فرق العمل أما تقييم الأداء فيعني تحليل أداء المواهب بكل ما يتعلق من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها و اكتشافنقاط الضعف ومعالجتها، كضمانة أساسية لتحقيق النجاح والتميز والارتقاء بمستويات الأداء.¹

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات إدارة المواهب:

¹ سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020، ص 25.

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة والإحتفاظ بالموهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً واستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المدبرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها، تعطى ميزة نسبية لتفوق المنافسين ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطيء أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:¹

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثماراتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف؛
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية؛
- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد؛
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر، ط1، مصر 2012، ص31-32.

- الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة؛
 - يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.
في حين حددت دراسة أخرى أسس ومبادئ إدارة المواهب فيما يلي:¹
 - ينبغي دمج إدارة المواهب في الاستراتيجية العليا للمنظمة في إطار التخطيط الاستراتيجي؛
 - أن التخطيط للمواهب وإدارتها ينبغي أن لا يتم بمعزل عن الرؤية الكلية للمنظمة؛
 - أن ترتبط إدارة المواهب بالخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تركز إلى مجموعة أساسية من المبادئ من أهمها: الشفافية والوضوح والشمول والتكامل التواؤم مع استراتيجية المؤسسة، اقتناع ودعم الإدارة العليا التأصل في رسالة المؤسسة وثقافتها والنظر إليها كأولوية استراتيجية عليا.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح إدارة المواهب:

- هناك جملة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب المتكاملة بنجاح، يمكن إيجازها في:²
- ❖ خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفعالية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة؛
 - ❖ بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك من خلال إدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يكمن استخدام نموذج تطوير القدرات والمتضمن الآتي:

¹ محمد عيد عتريس، إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية المجلد 20 العدد 20، كلية التربية جامعة الزقايق، مصر 2018، ص ص 419-420.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق، صص 176-173.

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات؛
- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة؛
- التدريب التقني المتخصص؛
- مراكز تطوير إداري طويلة الأمد؛
- تنويع في الأعمال والوظائف؛
- ❖ البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى القصير والمتوسط؛
- ❖ الجذب الاستراتيجي للموهبة، وذلك باستخدام مستويين:
- **المستوى الداخلي:** أي جذب المواهب من الداخل عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والمواهب؛
- **المستوى الخارجي:** أي جذب المواهب من الخارج من خلال الجذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لرؤية المنظمة واستراتيجياتها، عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقتها الشخصية ومهاراتها الثقافية المتعددة؛
- ❖ خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات. المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم؛
- ❖ تزويد الأفراد الموهوبين بالتدريب التوجيهي الخاص والإرشاد الوجداني من القدوة لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين منهم؛
- ❖ تقييم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين، والتي ستروج لثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد؛
- ❖ قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات منها دوران العمل للموهوبين؛

- ❖ اشتراك إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية؛
 - ❖ استخدام مرجعية المواهب بشكل مستمر وأساسي؛
 - ❖ التحفيز وبشكل مستمر على الإستثمار في تطوير المواهب؛
 - ❖ المحافظة على المواهب والعمل على استبقائهم في المنظمة من خلال إستخدام التدريب الشخصي والتطوير الذاتي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين؛
 - ❖ تعيين مديرين مساعدين في وظائف حرجة في المنظمة لتسهيل تقاعد المديرين القدماء من جهة، وتهيئة القادة الجدد لأدوارهم الجديدة من جهة أخرى؛
 - ❖ إنشاء فرق مكونة من الأكاديميين ومجموعة مختارة من المهوبين ذوي الأداء المتميز لتوفر تدريباً رسمياً يساهم في تطوير المواهب داخل المنظمة؛
- مما سبق يتضح أن نجاح إدارة المواهب يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الرئيسية، منها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية، ومنها ما يرتبط بالإدارة العليا، ومنها ما يرتبط باستراتيجية وخطة إدارة المواهب ومنها ما يرتبط بالأتمتة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ومنها ما يرتبط ببرامج وعمليات وسياسات إدارة المواهب في المنظمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي

إن المنظمات المتميزة هي التي لديها القدرة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تقودها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، بعد أن أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحالية لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق أفضل الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والإستمرارية والمنافسة.

المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

أدى تطور علم الإدارة إلى العديد من المساهمات الفكرية فيما يتعلق بالبحث عن فلسفة التميز ليس فقط في الأداء التنظيمي والعاملين فقط، بل تعداه ليشمل مفهوم التميز التنظيمي بكل جوانبه، حيث تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق التفوق على منافسيها.

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

1) تعريف التميز:

قبل التطرق إلى تعريف التميز التنظيمي لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز، هو مفهوم قديم اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، و أول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف.¹

2) تعريف التميز التنظيمي

❖ وقد عرف التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.²

❖ حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.³

❖ التميز التنظيمي هو أسلوب حياة قديم يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية تقوم على منهج مرتبط بطريقة تحقيق

¹ صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص 25.

² كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 1، العدد 1، جامعة عمار ثلجة الأعواط، 2017، ص 141.

³ سمير سليمان عبد الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، ط1، دار العماد للنشر، فلسطين، 2019، ص 549.

نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق توازن حقيقي في إشباع احتياجات جميع الأطراف سواء كانوا أصحاب مصلحة أو

المجتمع ككل داخل المجتمع.¹

الفرع الثاني : أهمية التميز التنظيمي

تكمن أهمية التميز التنظيمي بما يلي:²

- ❖ المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- ❖ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل:
من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- ❖ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل
المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة؛
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات.

ونذكر أيضا³:

- ❖ التحسين المستمر في القدرات الرئيسية داخل المنظمة؛
- ❖ الحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، لكي تستطيع المنظمات اتخاذ القرارات المهمة، بخصوص الموارد البشرية وتقييم
الأداء؛

¹AzzamAbou-Moghli, **Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence**, international Business Research: Vol. 8, No. 3: 2015, p 157.

²سمير سليمان عبد الجمل، مرجع سابق، ص 550.

³عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، السعودية، 2021، ص 272.

- ❖ يساعد في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذوي فعالية؛
 - ❖ يساعد في التطوير الدائم لمهارات الأفراد في المنظمة؛ من أجل أن يتمكنوا من الإسهام الفعال في جعل المنظمة على مستوى عال من التميز في الأداء، قياساً على المنظمات الأخرى المنافسة؛
 - ❖ يساعد في تحقيق الاستقرار للمنظمة؛
 - ❖ يلعب دوراً هاماً في التعرف والتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة حال ظهورها
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن التميز التنظيمي له أهمية قصوى لتحقيق النجاح والإستدامة على المدى الطويل لأي شركة أو مؤسسة، يشير إلى السعي المستمر لتحقيق أداء متفوق والقدرة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوزها باستمرار فيم يلي العديد من الأسباب التي تجعل التميز التنظيمي أمراً بالغ الأهمية.

المطلب الثاني: أبعاد ومرتكزات ومتطلبات التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد ومرتكزات ومتطلبات مختلفة لتميز المنظمات، كما يشير (Porter) "بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، ما يعني أنه يجب عليها تحديد مجال التميز، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد ومرتكزات ومتطلبات للتميز التنظيمي.

الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي

تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في:

1) تميز القيادة Leadership Excellence:

دور القيادة فعال في تحقيق التميز التنظيمي، يبرز القائد تأثيره في الموظفين للوصول إلى التميز في الأداء بالعمل على تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم نحو الإبداع والإبتكار، فالقيادة هي مجموعة من الإستراتيجيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية، وبناء على ذلك، يمكننا تعريف تميز القيادة بأنه:

عبارة عن مدى تأثير القائد في موظفيه في سبيل تحقيق التميز في الأداء من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، وتفعيل علاقات عمل جاذبة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وبما يحقق التميز التنظيمي المطلوب.¹

(2) تميز الإستراتيجية Strategy Excellence:²

إن الخطة الإستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية للمنظمة التي توضح كيفية تحقيق كلا من رسالة المنظمة وأهدافها فالخطة الإستراتيجية تمثل أساس الربط بين موارد المنظمة وأسواقها المستهدفة، أشار أن تميز الإستراتيجية يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية؛

(3) تميز المرؤوسين Distinguish subordinates:

إن تميز العاملين يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدها على تحطّي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.³

(4) تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence:

تميز الثقافة التنظيمية تأثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر

¹ زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، واقع ممارسات إدارة المواهب أثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 09، العدد 04، فلسطين، 2021، ص 107.

² علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 04، الكوفة، 2018، ص 308.

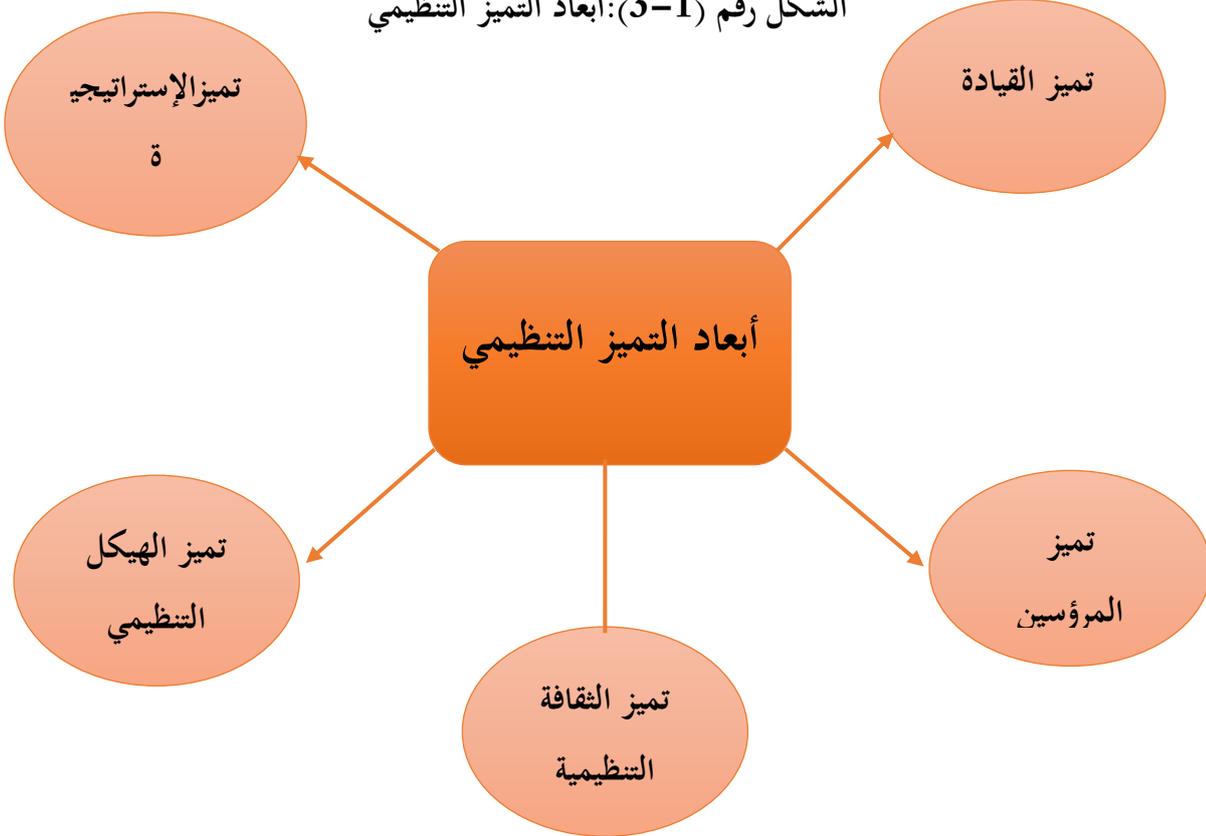
³ علي عبود الرفيعي، المرجع السابق، ص 309.

عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الإتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والإلتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي¹.

5) تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence :

إن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدّد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.²

الشكل رقم (1-3): أبعاد التميز التنظيمي



¹ عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد لم يذكر، العدد 50، جامعة محمد خضير بسكرة، 2018، ص 32.

² سمير سليمان عبد الجمل، مرجع سابق، ص 557.

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور يتطلب توفرها في المنظمات، ومن أهمها:¹

- وجود قيادة فعالة تقوم بوضع المعايير اللازمة لضمان تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل سليم مما يعزز فرص المنظمة في تحقيق التميز؛
- توافر هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع متطلبات الأداء؛
- وضع إستراتيجية متكاملة تُعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة والسياسات التي تنظم العمل وطرق متابعة الأداء وقواعد إتخاذ القرار؛
- توافر نظام معلومات متكامل يضم آليات تتبع المعلومات المطلوبة وتحديد مصادر ووسائل جمعها وطرق معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها وإسترجاعها وذلك لاستخدامها في دعم القرار.

ونذكر أيضا:²

- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة؛
- التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة؛

¹ آلاء بنت عبد الرحمن بن سليمان السحيمي، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص 20.

² نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 39.

- المواثمة والإنسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي.

الفرع الثالث: مرتكزات التميز التنظيمي

هناك سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة، وهذه الأسس هي:¹

- ✓ البناء الاستراتيجي ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي رؤية لرسالة القيم الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط؛
- ✓ التوجه بالزبائن فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها؛
- ✓ العمليات إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين؛
- ✓ الموارد البشرية الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات المهارات الكفاءات والخبرات وكأنهم أهم مورد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص الممثلة بها، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء؛

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص 89.

- ✓ نسج شبكة من العلاقات تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة المتبادلة العمل الجماعي، الاتصال والتشابك؛
- ✓ تعلم المنظمة، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة نتيجة تعرضها لمواقف معينة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة؛
- ✓ الموائمة والانسجام ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي

- إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي لتعزز من خلال العمل الجماعي، وجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي تتضمن ما يلي:¹
- عدم إختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقا أمام فرص التميز؛
 - العجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الإلتجاء إلى تعديلها، فضلا عن إعتماها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛

¹ زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 96.

- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزلياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائماً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛
- متطلبات الإنجاز، والإلتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛
- إبتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبياً على التميز في الأداء.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي

نظراً لأهمية تطبيق أبعاد إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية، سيتم التطرق لمجموعة من العلاقات البينية لأبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي، وبيان أثرها في حال التطبيق الفعلي لها، ومن ثم التعرف على واقع ممارسات هذه الأبعاد في المؤسسات الجزائرية وعلاقة كل بعد في تحقيق التميز التنظيمي لديها.

المطلب الأول: علاقة جذب المواهب بالتميز التنظيمي:

نظراً لأهمية العنصر البشري كأحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، فقد أولت المؤسسات اهتماماً متزايداً في جذب الموظفين من أصحاب المواهب والكفاءات العالية، سواء من حملة الشهادات العلمية أم من ذوي الخبرات العملية، وذلك عبر تقديم الحوافز التي تشجع على تحقيق الدافعية العالية للعاملين، فضلاً عن تطوير ثقافة المنظمة،

بحيث تكون مشجعة للابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الانتماء والولاء من قبل الموظفين تجاه المنظمة، وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.¹

المطلب الثاني: علاقة تنمية المواهب بالتميز التنظيمي:

تشمل عملية تدريب الموارد البشرية وبشكل عام على نوعين هما: التدريب المنظم؛ ويكون عادة لتعريف الموظف المستجد بالمنظمة، والتدريب التوجيهي، ويستخدم عادة لتأهيل الموظف لوظيفته بشكل سريع، ويسهم التدريب في رفع مستوى الأداء والكفاءة الكلية للمنظمة، وتحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، أما على مستوى الفرد، فيساعد التدريب في زيادة المعارف والمهارات، وبالتالي رفع الدافعية والقدرة على العمل كما تساعد عملية التدريب في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، واستخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وأيضاً تساعد العاملين على الشعور بالأمان والطمأنينة، واندماجهم في بيئة العمل وتحسين مهارات الاتصال والتواصل؛

وعليه فإن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية من المواهب وتطويرها في مختلف مراحل عملها في المؤسسة والتميز التنظيمي تكمن فيما يعكسه المورد البشري الموهوب والحاصل على التدريب اللازم من تحسن في الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات ورفع الدافعية للعمل، بحيث تصبح المنظمة قادرة ومن خلال مواردها البشرية الموهوبة والمدربة على تحقيق التميز التنظيمي بمختلف أبعاده.²

المطلب الثالث: علاقة إدارة أداء المواهب بالتميز التنظيمي:

تقييم الأداء هو عملية تهدف للحصول على حقائق أو بيانات من شأنها المساعدة في تحليل وفهم وتعميم أداء العامل لعمله، وتقييم سلوكه وكفاءته، وتساهم في تحديد الأنماط السلوكية الواجب اتباعها، والتعرف على نواحي

¹ مسعودعناي، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر 2019، ص 29.

² ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 453.

الضعف أو القصور الواجب معالجتها، مما يساعد الموظف على النهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة به حاضراً ومستقبلاً، وبذلك نجد أن عملية تقييم الأداء يجب أن تتسم بالعدالة والقابلية للقياس، بحيث يتم من خلالها الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ومن ثم تقديم الحوافز للموظفين المتميزين والعمل على معالجة نقاط الضعف لديهم بشفافية وموضوعية، مع التركيز على فئة المواهب وذلك لتحسين الأداء بشكل عام.¹

المطلب الرابع: علاقة احتفاظ المواهب بالتميز التنظيمي:

تتمكن المنظمة ومن خلال الاستخدام المنظم الإدارة المواهب من مواجهة الكثير من العقبات والمشكلات الاستراتيجية بشكل جيد، فعند وجود عدد قليل من الأفراد الموهوبين لديها، تعاني هذه المنظمات من صعوبة إشغال الوظائف الأكثر أهمية فيها، ولا يغيب دور (بعد الاحتفاظ بالمواهب) والذي يدعو الإدارات العليا للعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة لهم، وكذلك العمل على تحقيق التعاقب الوظيفي الملائم، والذي يؤدي إلى ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على مصادرها الداخلية ويمكن ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات من خلال تمكين العاملين من ذوي المواهب، وإشراكهم في حل المشكلات وصياغة الخطط الاستراتيجية، ومساندتهم في حل مشاكلهم الشخصية، مع تكثيف برامج التدريب والتطوير للوصول بالمنظمة إلى المستوى المطلوب من التميز التنظيمي.²

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدا و كذلك الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، مع التعقيب على الدراسات، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول تناول إدارة المواهب، مفهومه أهميته، أهدافه، و أبعاده (عملياته)

¹ كلالدة طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 60.

² العنيزي، سعد، والدليمي، عماد. دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، مجلد 77، العدد 47، 2016، ص 166.

مبادئه، ومتطلباته، نجاحه، وكذا التميز التنظيمي مفهومه، أهميته و أبعاده، متطلبات نجاحه، ومرتكزاته معوقاته، بالإضافة إلى العلاقة بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية، المتعلقة بإدارة المواهب و التميز التنظيمي وسنحاول إسقاط ما تم دراسة في هذا الفصل على مؤسسة الريادة التعليمية غرداية وهذا ما سنناقشه في الفصل الثاني من دراستنا.

الفصل الثاني

دراسة حالة لدور عمليات إدارة

المواهب في تحقيق التميز

التنظيمي بمؤسسة الريادة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري العام لهذا البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع والذي يعتبر الأهم في الدراسات الاقتصادية والإدارية من خلال الأساليب العلمية المتبعة في دراسة الحالة عملياً، حيث تم اختيار مؤسسة الريادة التعليمية بولاية غرداية، لتكون محلاً للدراسة وتم الإعتماد على الإستبيان في جمع المعلومات وتحليلها من طرف برنامج spss.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -

سوف نتناول في هذا المبحث لمحة عامة حول مؤسسة الريادة التعليمية - غرداية - وكذلك دراسة الهيكل التنظيمي وذكر أهم النشاطات التي تقوم بها، وإبراز أهم أهدافها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -

مدرسة الريادة للتربية والتعليم مؤسسة خاصة غير ربحية، معتمدة من وزارة التربية الوطنية، افتتحت في يوم 24 رمضان 1429هـ الموافق لـ 24 سبتمبر 2008م، تقع في حي القرطي - بلغنم غرداية. يسيرها طاقم إداري وتربوي كفاء متفرّج تحت إشراف إدارة عامة خيرية.

الطاقم الإداري 29 موظفًا، أما الطاقم التربوي ففيه 46 أستاذًا، على مختلف المراحل التعليمية الثلاثة: ابتدئي، متوسط و ثانوي، فالمجموع هو 76 ذكورًا وإناثًا.

أما فيما يخص المتعلمين فتعداد المتعلمين في المرحلة الابتدائية 425 تلميذًا، وفي مرحلة المتوسطة 244 تلميذًا، أما مرحلة الثانوي 172 تلميذًا في شعبة العلوم التجريبية فقط، فالمجموع الكلي 841، أما عدد الأفواج التربوية فيصل إلى 32 فصلاً.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة إدارات المتنافسة والمكملة لبعضها البعض من خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة لمؤسسة الريادة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الهيكل الإداري لمدرسة الريادة



المصدر: مصلحة الإدارة محل الدراسة

المطلب الثالث: نشاط وأهداف مؤسسة الريادة التعليمية - غرداية -

للمؤسسة عدة نشاطات وأهداف نذكر أهمها:

الفرع الأول: نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بالعديد من النشاطات منها:

- حفل تكريم أصحاب الشهادات الرسمية؛
- فعاليات الاحتفال بالدخول المدرسي؛
- اللقاء التعارفي للطاقم وأولياءهم؛

- حفلات نهاية الموسم الدراسي؛

- المعرض السنوي لإنجازات الطلبة والطالبات؛

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

كما تهدف المؤسسة إلى عدة نشاطات منها:

- اعتماد مناهج ومقررات تعليمية ذات جودة وتطويرها وتحسين تنفيذها؛
- توفير أنشطة متنوعة تستكشف ميولات المتعلم، وتعزز مهاراته وتحقق التوازن في شخصيته؛
- تطبيق طرائق واستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة مع توظيف تكنولوجيا التعليمية والتعلمية؛
- تهيئة بيئة مدرسية آمنة وجاذبة وتطويرها بما يساهم في تجويد العمليات التربوية؛
- تقديم خدمة إدارية تتسم بالاحترافية والجودة¹.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

لقد تم إعداد الاستبيان حول موضوع دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الريادة التعليمية لولاية غرداية، حيث يعتبر هذا الاستبيان أداة لجمع البيانات الشخصية وخصائص العينة المدروسة وتحليل إجابات الاستبيان حول كلا المتغيرين، وذلك من خلال: إجراءات تكوين أداة الدراسة الإحصائية، تحليل بيانات الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة والعينة المختارة

الفرع الأول: أداة الدراسة

1- مصلحة الإدارة محل الدراسة.

- الجنس: على المستويين الذكر والأنثى.
- السن: على أربع مستويات من 19 إلى 29 سنوات، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، من 50 إلى 59 سنة.
- المستوى التعليمي: على ستة مستويات ثانوي، تقني سامي، ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه.
- الخبرة المهنية: على خمسة مستويات أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 15 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.
- الوظيفة: على مستويين موظف، أستاذ.

وكان هذا الاستبيان موجها للموظفين للإجابة عليه، والهدف منه دراسة دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

و عليه تم اختيار عينة قدرها 40 فردا من أصل 76 موظفا بمؤسسة الريادة وتم توزيع 40 استبانة، تم استرجاع 37، و 3 ملغاة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): إحصائيات توزيع الاستبانة

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100%	40	الإستبيانات الموزعة
92,5%	37	الإستبيانات المسترجعة
7,5%	3	الإستبيانات الملغاة
92,5%	37	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين.

يحتوي الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه على محورين:

• المحور الأول: إدارة المواهب

1) استقطاب وتضم 5 عبارات.

2) تنمية الموهبة وتضم 5 عبارات.

3) الاحتفاظ بالموهبة ويضم 5 عبارات.

4) إدارة أداء الموهبة ويضم 5 عبارات.

• المحور الثاني: التميز التنظيمي ويضم 12 عبارة.

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة ومتغيراتها

أولاً: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص

الديموغرافية لأفراد العينة.

1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

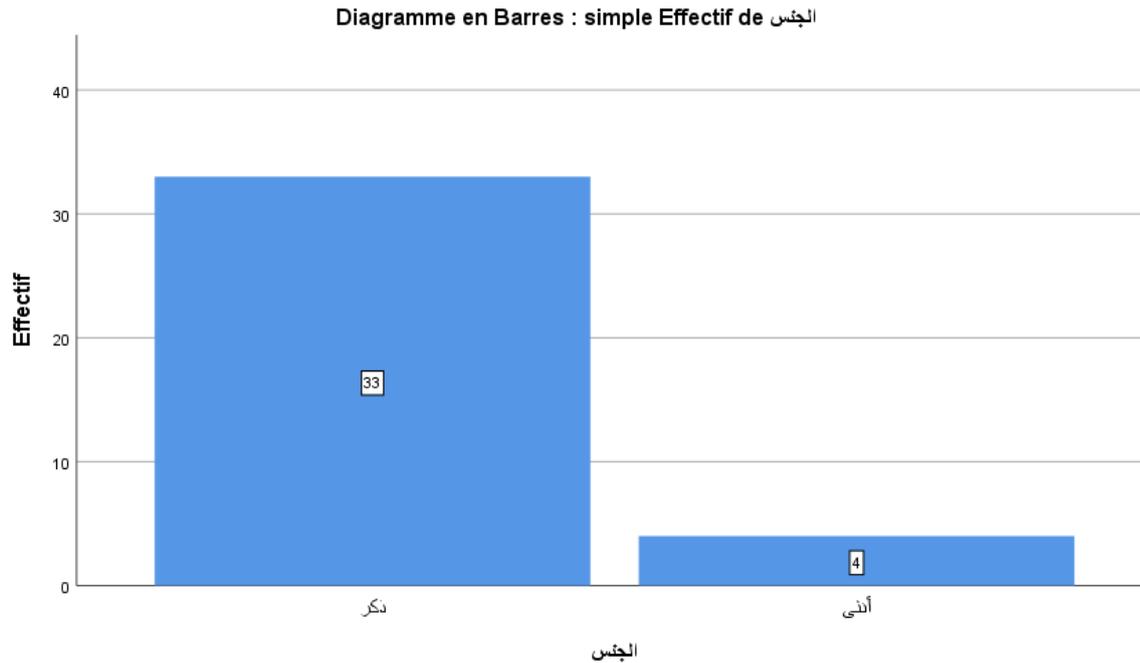
الجدول رقم (2-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة (%)	تكرار	الجنس
89.2	33	ذكر
10.8	04	أنثى

100	37	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-2): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور يمثلون نسبة 89.2% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الإناث

بنسبة 10.8%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور ومنه أغلب موظفي مؤسسة الريادة التعليمية لولاية غرداية ذكور.

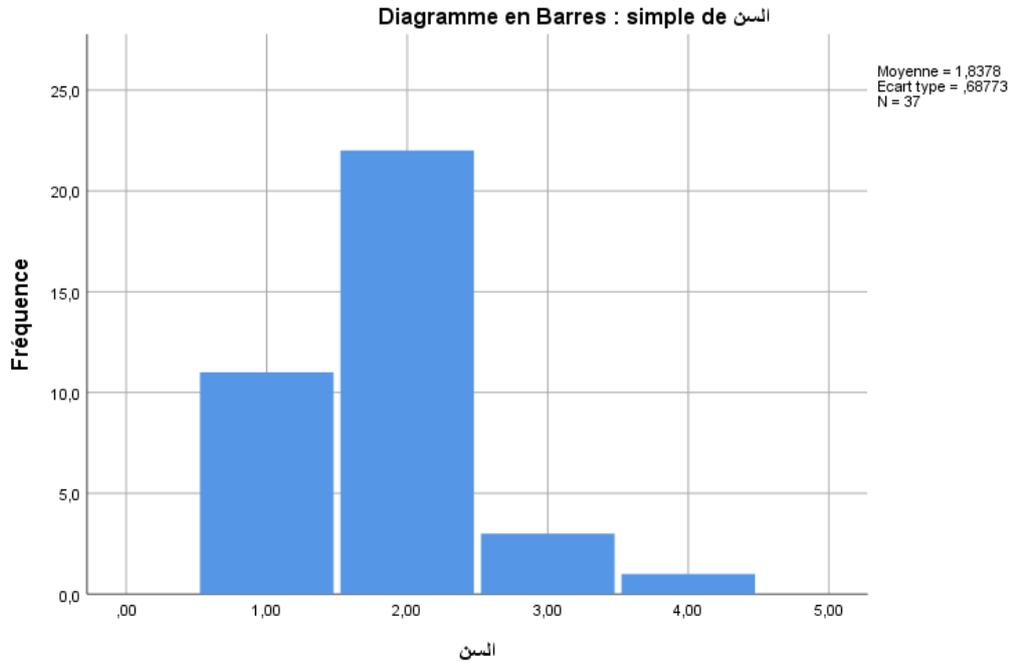
2- السن: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة (%)	تكرار	السن
29.7	11	من 19 إلى 29 سنة
59.5	22	من 30 إلى 39 سنة
8.1	03	من 40 إلى 49 سنة
2.7	01	من 50 إلى 59 سنة
00	00	أكثر من 60 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أغلبية أعمارهم تتراوح بين 30 و39 سنة بحيث يمثلون نسبة 59.5%، تليها عينة الموظفين التي أعمارهم بين 19 و29 سنة بنسبة 29.7%، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة يمثلون نسبة 8.1%، ونجد فئة الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 50 إلى 59 سنة يمثلون نسبة 2.7%.

3- المستوى التعليمي: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب

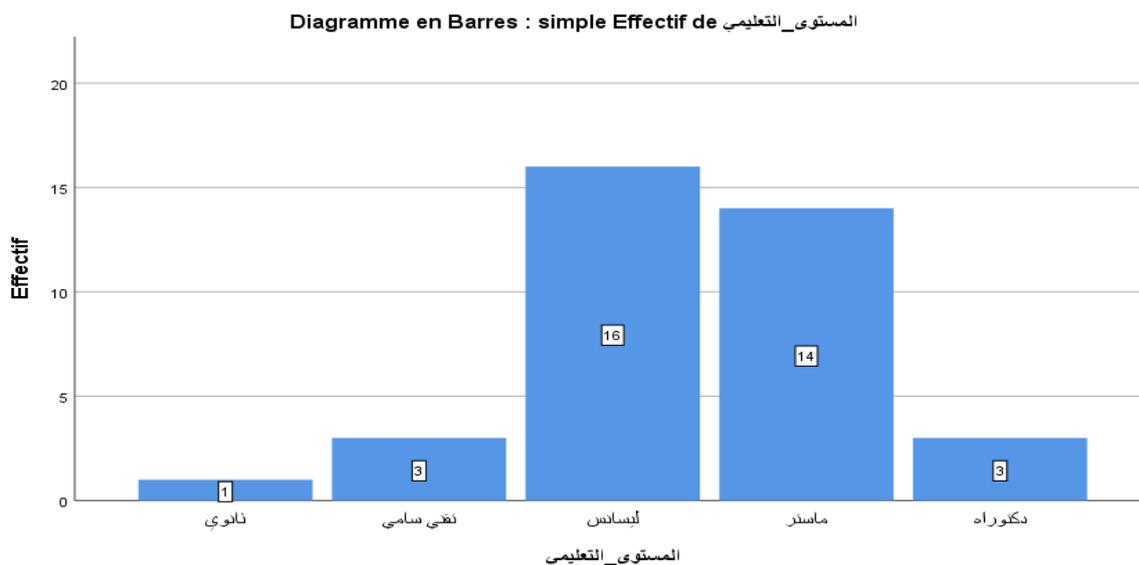
الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.7	01	ثانوي
8.1	03	تقني سامي
43.2	16	ليسانس
37.8	14	ماستر
00	00	ماجستير
8.1	03	دكتوراه
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-4): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 43.2%، تليها الموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي ماجستير بنسبة 37.8%، أما الموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي دكتوراه يمثلون نسبة 8.1%، تقابلها نفس النسبة للموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي تقني سامي، وفي الأخير نجد الموظفين الذين يحملون مستوى تعليمي ثانوي يمثلون نسبة 2.7%، في حين لم نجد ولا موظف يحمل مستوى تعليمي ماجستير.

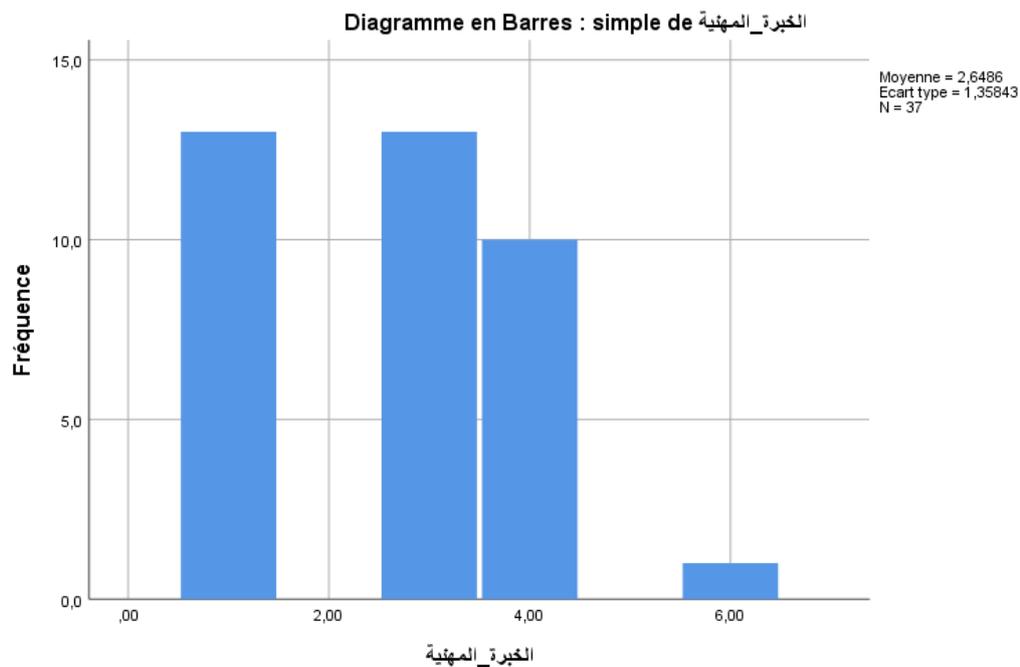
4- الخبرة المهنية: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو أقدمية موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	تكرار	الخبرة المهنية
35.1	13	أقل من 5 سنوات
35.1	13	من 5 إلى 10 سنوات
27	10	من 11 إلى 15 سنة
00	00	من 15 إلى 20 سنة
2.7	01	أكثر من 20 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أعلاه أن 35.1% من عينة الدراسة تمثل الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية في المؤسسة بين 5 إلى 10 سنوات، تقابلها نفس النسبة للموظفين الذين يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، أما الموظفون الذين يملكون أقدمية بين 11 إلى 15 سنة يمثلون نسبة 27%، ونجد الموظفين الذين يملكون أقدمية مهنية في المؤسسة أكثر من 20 سنة يمثلون نسبة 2.7%، في حين لم نسجل ولا موظف يحمل خبرة مهنية بين 15 إلى 20 سنة.

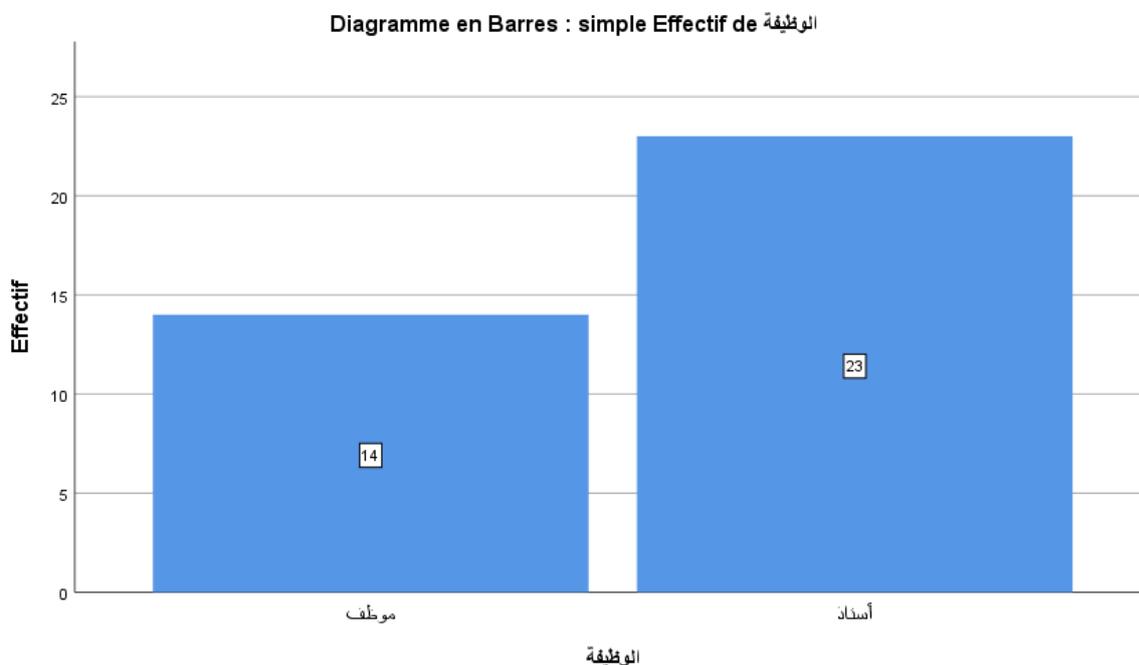
5- الوظيفة: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذوي وظائف مختلفة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
موظف	14	37.8
أستاذ	23	62.2
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة أساتذة بنسبة 62.2%، أما الموظفين الذين يملكون منصب موظف يمثلون نسبة 37.8%.

ثانيا: عرض وتحليل الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

1) تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة، بعد تفرغ الاستمارة

وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss_{v20} (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical

Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارات الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $5-1=4$ ثم تم تقسيم عدد الخلايا $0.8=4/5$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة)
1	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
2	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
5	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: عبد الفتاح عز، مرجع سبق ذكره، ص 540.

1- استقطاب المواهب:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في استقطاب المواهب، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم استقطاب المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك إستراتيجية حقيقة لاستقطاب المواهب على مستوى المؤسسة	3.459	0.802	مرتفع
02	تستقطب المؤسسة الموظفين (المدرسين) ذوي الخبرة	3.405	1.012	مرتفع
03	لدى المؤسسة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين والأساتذة الجدد	4.216	0.672	مرتفع تماما
04	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب	3.675	0.783	مرتفع
05	تقدم المؤسسة حوافز (مادية ومعنوية) لجذب المواهب إليها	3.783	0.886	مرتفع
المجموع	استقطاب المواهب	3.708	0.546	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات القسم الأول المتمثل في استقطاب المواهب تتراوح بين (3.405-4.216)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن موظفي مؤسسة الريادة التعليمية لولاية غرداية موافقون تماما على بعد استقطاب المواهب في المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.708 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.546 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع

فقرات هذا المحور المتمثل في استقطاب الموهبة داخل المؤسسة بين (0.672-1.012) وتدلل هذه القيم على موافقة لأغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في استقطاب الموهبة داخل المؤسسة.

2- تنمية الموهبة:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في تنمية الموهبة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم تنمية الموهبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتحم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين والأساتذة وفقاً لما يتطلبه منصب العمل	4.135	0.713	مرتفع
02	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين	4.162	0.799	مرتفع
03	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم	3.810	0.775	مرتفع
04	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين	3.459	0.930	مرتفع
05	تحفز المؤسسة الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	3.378	0.861	متوسط
المجموع	تنمية الموهبة	3.789	0.551	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثاني المتمثل في تنمية الموهبة داخل المؤسسة تتراوح بين (3.378-4.162)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن موظفي المؤسسة موافقون على وجود

تنمية الموهبة داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.789 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.551 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.713-0.930) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا القسم المتمثل في وجود تنمية الموهبة داخل المؤسسة.

3- الإحتفاظ بالموهبة:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الإحتفاظ بالموهبة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم الإحتفاظ بالموهبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين	3.297	1.023	متوسط
02	تقدم المؤسسة والمكافآت للموظفين الموهوبين	3.459	0.802	مرتفع
03	لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المؤسسة	2.891	0.936	متوسط
04	تمنح المؤسسة أولوية تفويض الصلاحيات في صنع القرار للموظفين والأستاذة الموهوبين العاملين لديها	3.135	0.855	متوسط
05	تعتمد المؤسسة مساراً وظيفياً واضحاً لترقية الأستاذة والموظفين الموهوبين بهدف الإحتفاظ بهم	3.540	0.836	مرتفع
المجموع	الإحتفاظ بالموهبة	3.264	0.649	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثالث المتمثل في الاحتفاظ بالموهبة داخل المؤسسة تتراوح بين (2.891-3.540)، بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن موظفي المؤسسة موافقون على وجود الاحتفاظ بالموهبة داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.2643 وهي درجة متوسطة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.649 وهي درجة متوسطة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.802-1.023) وتدلل هذه القيم على موافقة أفراد العينة على هذا القسم المتمثل في وجود الاحتفاظ بالموهبة داخل المؤسسة.

4- إدارة أداء الموهبة:

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في إدارة أداء الموهبة، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم إدارة أداء الموهبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تزود المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم	3.783	0.750	مرتفع
02	يملك الموظفين المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه	4.081	0.829	مرتفع
03	تسعى المؤسسة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام	3.621	0.892	مرتفع

مرتفع	0.724	3.594	يتم الأخذ بآراء المهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم	04
مرتفع	0.838	3.729	تحرص المؤسسة على مشاركة الموظفين المهوبين في جميع أنشطتها	05
مرتفع	0.571	3.762	إدارة أداء الموهبة	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات القسم الرابع المتمثل في إدارة الموهبة داخل المؤسسة تتراوح بين (3.594-4.081)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن موظفي المؤسسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود إدارة أداء للمواهب داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.762 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.571 وهي درجة مرتفعة نوعا ما، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.724-0.892) وتدلل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا القسم المتمثل في وجود إدارة أداء الموهبة داخل المؤسسة.

5- التميز التنظيمي

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في التميز التنظيمي، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات قسم التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------

مرتفع	0.829	3.918	يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق	01
مرتفع	0.866	3.837	يتم إعطاء التوجيهات باستمرار في مراحل العمل	02
مرتفع	0.759	3.918	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية	03
مرتفع	0.989	3.486	تعد المؤسسة استراتيجيتها بمشاركة مختلف الأقسام	04
مرتفع	0.783	3.675	تنسجم إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها	05
مرتفع	0.809	3.891	تتضمن إستراتيجية المؤسسة التوجه نحو استخدام التقنية الحديثة وتوظيفها.	06
مرتفع	0.892	3.621	تسند قيادة المؤسسة الوظائف الإشرافية بما يتناسب مع قدرات الموظفين الموهوبين	07
مرتفع	0.919	3.648	تحفز قيادة المؤسسة الموظفين الموهوبين لتحقيق التميز في العمل	08
مرتفع	0.848	3.945	تدعم قيادة المؤسسة عمليات الاتصال والتواصل البناء بين الرؤساء والمرؤوسين	09
مرتفع	0.957	3.973	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه	10
متوسط	0.925	3.243	تقوم ثقافة المؤسسة على تعزيز المنافسة بين الأساتذة والموظفين	11
مرتفع	0.809	3.891	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف بين الأساتذة والموظفين	12
مرتفع	0.491	3.754	التميز التنظيمي	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني المتمثل في التميز التنظيمي داخل

المؤسسة تتراوح بين (3.243-3.918)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن موظفي المؤسسة موافقون على وجود

التميز التنظيمي داخل المؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.754 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.491 وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، وتراوح الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور بين (0.759-0.989) وتدل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (\bar{X}): وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري (σ): وهو مقياس من مقاييس التشتت لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضاً.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار العينة الواحدة T test

- اختبار فيشر (F) ficher

- صدق الإستبيان:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): فيما يلي سنقوم بعرض الصدق البنائي لكل بعد من أبعاد الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمقدرة بـ 37 فرد.

الجدول رقم (2-13): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد استقطاب المواهب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدالة
01	هناك استراتيجية حقيقة لاستقطاب المواهب على مستوى المؤسسة	0.782**	0.000	دالة
02	تستقطب المؤسسة الموظفين (المدرسين) ذي خبرة	0.601**	0.000	دالة
03	لدى المؤسسة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين والأساتذة الجدد	0.479**	0.001	دالة
04	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب	0.680**	0.000	دالة
05	تقدم المؤسسة حوافز (مادية ومعنوية) لجذب المواهب إليها	0.726**	0.000	دالة
-	استقطاب المواهب	1	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (2-14): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد تنمية الموهبة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	تتحم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين والأساتذة وفقا لما يتطلبه منصب العمل	0.724**	0.000	دالة
02	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين	0.608**	0.000	دالة
03	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم	0.696**	0.000	دالة
04	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين	0.724**	0.000	دالة
05	تحفز المؤسسة الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد	0.629**	0.000	دالة
-	تنمية الموهبة	1	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (2-15): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاحتفاظ بالموهبة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	تتحم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين	0.822**	0.000	دالة
02	تقدم المؤسسة والمكافآت للموظفين الموهوبين	0.698**	0.000	دالة

دالة	0.000	0.770**	لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المؤسسة	03
دالة	0.000	0.584**	تمنح المؤسسة أولية تفويض الصلاحيات في صنع القرار للموظفين والأستاذة الموهوبين العاملين لديها	04
دالة	0.000	0.751**	تعتمد المؤسسة مساراً وظيفياً واضحاً لترقية الأساتذة والموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم	05
-	-	1	الاحتفاظ بالموهبة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (2-16): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة أداء الموهبة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	تزود المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم	0.564**	0.000	دالة
02	يملك الموظفين المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه	0.734**	0.000	دالة
03	تسعى المؤسسة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام	0.799**	0.000	دالة
04	يتم الأخذ بأراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم	0.686**	0.000	دالة
05	تحرص المؤسسة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها	0.732**	0.000	دالة
-	إدارة أداء الموهبة	1	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (2-17): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات بعد التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق	0.637**	0.000	دالة
02	يتم إعطاء التوجيهات باستمرار في مراحل العمل	0.475**	0.001	دالة
03	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية	0.615**	0.000	دالة
04	تعد المؤسسة استراتيجيتها بمشاركة مختلف الأقسام	0.676**	0.000	دالة
05	تنسجم استراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها	0.551**	0.000	دالة
06	تتضمن استراتيجية المؤسسة التوجه نحو استخدام التقنية الحديثة وتوظيفها.	0.653**	0.000	دالة
07	تسند قيادة المؤسسة الوظائف الاشرافية بما يتناسب مع قدرات الموظفين الموهوبين	0.632**	0.000	دالة
08	تحفز قيادة المؤسسة الموظفين الموهوبين لتحقيق التميز في العمل	0.608**	0.000	دالة
09	تدعم قيادة المؤسسة عمليات الاتصال والتواصل البناء بين الرؤساء والمرؤوسين	0.578**	0.000	دالة
10	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه	0.679**	0.000	دالة

غير دالة	0.105	0.211	تقوم ثقافة المؤسسة على تعزيز المنافسة بين الأساتذة والموظفين	11
دالة	0.001	0.496**	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف بين الأساتذة والموظفين	12
-	-	1	التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذة المشرفة في هذا المجال في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

من أجل التعرف على إجابات موظفي مؤسسة الريادة التعليمية لولاية غرداية قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

الجدول رقم (2-18): درجة مقياس ليكارت

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

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية،

2008، ص 538.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقاً للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجع

للأوزان (الدرجات) بالشكل التالي: $1 = 4/5 = 0.8$

¹ - عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 583.

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم

المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

الجدول رقم (2-19): مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان

أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان بعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها

بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد عينة البحث عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ومن أكثر الطرق شيوعا لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من

صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق أسئلة الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.905	32

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات spss

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.905 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور

الاستبيان

الرقم	بيانات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً	استقطاب المواهب	05	0.661
ثانياً	تنمية الموهبة	05	0.698
ثالثاً	الاحتفاظ بالموهبة	05	0.776
رابعاً	إدارة أداء الموهبة	05	0.748
خامساً	التميز التنظيمي	12	0.807
	كل فقرات الاستبيان	32	0.905

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تم اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج Spss:

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H₀: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب المواهب على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية"

H₀: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب المواهب على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب المواهب على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$Y = B_0 + B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل **X₁** عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد استقطاب المواهب.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز التنظيمي.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد استقطاب الموهبة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (21.2) الآتي:

الجدول رقم (22-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد استقطاب الموهبة

والتميز التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	3.807	1.712	β_0 الثابت
معنوية	0.000	4.591	0.551	β_1 بعد استقطاب الموهبة
/	/	/	0.613	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.376	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	0.358	معامل التحديد المعدل (R^2)

النموذج معنوي	0.00	/	21.081	اختبار (F)
$Y = 1.712 + 0.551X_1$				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب طردي مرتفع لبعده استقطاب المهوبة داخل مؤسسة الريادة التعليمية من خلال بعد استقطاب المهوبة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.613.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) 0.376، هذا يدل على التميز التنظيمي داخل المؤسسة من خلال بعد استقطاب المهوبة كمتغير مستقل وتساهم بـ 37.6% في تقييم التميز التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة نوعاً ما.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 21.081، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده استقطاب المهوبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنمية الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية"

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنمية الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنمية الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد تنمية الموهبة.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز التنظيمي.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (بعد تنمية الموهبة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (23.2) الآتي:

الجدول رقم (23-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد تنمية الموهبة والتميز

التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	4.234	2.146	β_0 الثابت

معنوية	0.000	3.208	0.425	$\beta 1$ بعد تنمية الموهبة
/	/	/	0.477	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.225	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	0.205	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.003	/	10.290	اختبار (F)
$Y = 2.145 + 0.425X_1$				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب طردي متوسط لبعده تنمية الموهبة داخل مؤسسة الريادة التعليمية من خلال بعد تنمية الموهبة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.477.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) 0.227، هذا يدل على التميز التنظيمي داخل المؤسسة من خلال بعد تنمية الموهبة كمتغير مستقل وتساوم بـ 22.7% في تقييم التميز التنظيمي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 10.290، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0,003) وهي أقل من (0,05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنمية الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية"

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد الاحتفاظ بالموهبة.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز التنظيمي.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (بعد الاحتفاظ بالموهبة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (24.2) الآتي:

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد الاحتفاظ بالموهبة والتميز التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	7.064	2.737	β_0 الثابت
معنوية	0.01	2.677	0.312	β_1 بعد الاحتفاظ بالموهبة
/	/	/	0.412	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.170	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	0.146	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.01	/	7.164	اختبار (F)
$Y = 2.737 + 0.312X_1$				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط نسبيا في مؤسسة الريادة التعليمية، من خلال بعد الاحتفاظ بالموهبة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.412.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) 0.170 ، هذه القيمة تدل على أن التميز التنظيمي من خلال بعد الاحتفاظ بالموهبة كمتغير مستقل تساهم بـ 17% في التميز التنظيمي كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نسبيا.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F 7.164، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة Sig تساوي 0.01 وهي أقل من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية".

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استغلال إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استغلال إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج

الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث

أن:

- يمثل X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد إدارة أداء الموهبة.

- يمثل Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز التنظيمي.

- يمثل β_0 : قيمة الثابت.

- يمثل β_1 : معامل المتغير المستقل (بعد إدارة أداء الموهبة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (25.2) الآتي:

الجدول (2-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد إدارة أداء الموهبة والتميز التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	4.688	2.327	β_0 الثابت
معنوية	0.000	2.907	0.379	β_1 بعد إدارة أداء الموهبة
/	/	/	0.441	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.194	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	0.171	معامل التحديد المعدل (R^2)
النموذج معنوي	0.000	/	8.449	اختبار (F)
$Y = 2.327 + 0.379X_1$				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي موجب متوسط نسبيا في مؤسسة الريادة التعليمية من خلال بعد إدارة أداء الموهبة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.441.
- بلغت قيمة معامل التحديد معدل (R^2): 0.194، هذه القيمة تدل على أن إدارة المواهب كمتغير مستقل تساهم بـ 19.4% في التميز التنظيمي كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية نسبيا.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار 8.449F، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة Sig تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05.

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية"

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد إدارة المواهب كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع وذلك بنا النموذج الآتي:

$\beta_0 + \beta (X) = Y$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع و ذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، حيث أن:

- يمثل X : إدارة المواهب بمختلف أبعاده الأربعة كمتغير كلي مستقل.

- يمثل Y : التميز التنظيمي كمتغير تابع.

- يمثل β_0 قيمة الثابت.

- يمثل β : معامل المتغير المستقل (إدارة المواهب)

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (26.2):

الجدول رقم (26-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثير بين إدارة المواهب بأبعاده

الأربعة وتقييم التميز التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	1.781	0.980	β_0 الثابت
معنوية	0.000	3.349	0.481	بعد استقطاب الموهبة
معنوية	0.000	1.333	0.226	بعد تنمية الموهبة
معنوية	0.000	-0.651	-0.092	بعد الاحتفاظ بالموهبة
معنوية	0.000	0.736	0.115	بعد إدارة أداء الموهبة
/	/	/	0.677	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.458	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.391	معامل تحديد المعدل (R^2)

النموذج معنوي	0.000	/	6.769	اختبار (F)
Y = 0.980 + 0.182X				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول (25.2)، ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب على التميز التنظيمي، بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.980 + 0.481 X_1 + 0.226 X_2 - 0.092 X_3 + 0.115 X_4$$

وهي تمثل معادلة الانحدار المتعدد، بحيث:

X_1 : بعد استقطاب الموهبة

X_2 : بعد تنمية الموهبة

X_3 : بعد الاحتفاظ بالموهبة

X_4 : بعد إدارة أداء الموهبة

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي $0.677R$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين المعايير الأربعة

لإدارة المواهب والتميز التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.458 ، مما يعني أن 45.8% من التميز

التنظيمي على إدارة التنظيمي يعود إلى التغيير في اتجاهات أفراد العينة نحو المعايير الأربعة لإدارة المواهب.

- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثير التميز التنظيمي بكل معيار من المعايير الأربعة، حيث قدرت بـ 0.481 بعد استقطاب الموهبة، 0.226 بعد تنمية الموهبة، -0.092 بعد الاحتفاظ بالموهبة، 0.115 بعد إدارة أداء الموهبة.

- تقدر القيمة الإحصائية F بـ 6.769، وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ 2.37 عند مستوى معنوية 0.05، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي لمؤسسة الريادة التعليمية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة حالة عمال مؤسسة الريادة التعليمية بولاية غرداية وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث والمتعلقة بدور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة الريادة التعليمية بولاية غرداية، من ناحية كل محور من محاور الاستبيان، وهي إدارة المواهب وتتكون من أربع أبعاد وهي استقطاب المواهب، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، إدارة أداء الموهبة، أما المحور الثاني التميز التنظيمي، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال مؤسسة الريادة التعليمية ولاية غرداية، حيث بلغ حجم العينة 37 موظف، ويتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خاتمة

خاتمة

هدفت دراستنا إلى التعرف على دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في مؤسسة الريادة التعليمية غرداية وتم الأخذ برأي عينة الدراسة و هم أساتذة وموظفين في الطور الثانوي و المتوسط و سنعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها دراستنا و مناقشتها، وأيضا سنقوم بطرح بعض التوصيات و المقترحات موجهة لصناع القرار في المؤسسات الجزائرية عامة والتعليمية خاصة كما سيتم طرح بعض المواضيع كآفاق للدراسة مستقبلا.

الفرع الأول: نتائج الدراسة

1) نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ تعتبر إدارة المواهب من القضايا الحديثة في الإدارة الحديثة حيث أن إدارة المواهب هي عملية تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتنميتهم والحفاظة عليهم واستغلالهم بأحسن شكل ممكن لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ لدى إدارة المواهب مجموعة من المبادئ تتمثل في: الإنجاز، الثقافة، الإختيار و التعيين، التدريب، مسؤولية التقييم؛
- ✓ لدى إدارة المواهب مجموعة من المتطلبات أبرزها: خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين، بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة، الجذب الاستراتيجي للموهبة؛
- ✓ لدى إدارة المواهب مجموعة من العمليات نذكر منها استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الحفاظ على المواهب، إدارة أداء المواهب؛
- ✓ يعد التميز التنظيمي ذو أهمية قصوى لتحقيق النجاح و الاستدامة على المدى الطويل لأي مؤسسة؛

✓ لدى التميز التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها: تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين.

(2) نتائج الدراسة التطبيقية:

❖ نتائج عينة الدراسة:

✓ من حيث الجنس: نجد أن أغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 33 ذكر و عدد الإناث 4 بنسبة 10 في المئة. % بنسبة تصل إلى 90؛

✓ من حيث السن: نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة وبنسبة تصل إلى 60 % ويمثلها 22 موظفا؛

✓ من حيث المؤهل العلمي: نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ليسانس بمجموع 16 فردا وبنسبة تصل إلى 43.2 %؛

✓ من حيث الخبرة المهنية: نجد أن جل أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وهي مقسمة إلى فئتين أقل من 5 سنوات بمجموع 13 موظفا وبنسبة 35.1 % و من 5-10 سنوات بمجموع 13 موظفا؛

✓ من حيث الوظيفة: نجد أن جل أفراد العينة أساتذة بمجموع 23 أستاذا و بنسبة 62.2 %.

❖ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لاستقطاب الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.708) وهي درجة مرتفعة؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لبعث تنمية الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.789)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للاحتفاظ بالموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.2643)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لإدارة أداء الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.762)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لإدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.139)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.754).

❖ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لإدارة المواهب على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الريادة التعليمية، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعء استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الريادة التعليمية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى؛

✓ وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعء تنمية الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الريادة التعليمية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعء الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الريادة التعليمية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعء إدارة أداء الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الريادة التعليمية، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

❖ توصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا سنقدم بعض الاقتراحات:

✓ ضرورة اهتمام المؤسسات بإدارة المواهب من خلال إنشاء أقسام خاصة و مستقلة كجزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ وضع برامج تدريبية خاصة بالموظفين الموهوبين لتحسين الأداء و تحقيق التميز التنظيمي؛

✓ ضرورة إجراء بحوث مستقبلية موسعة حول إدارة المواهب بمتغيرات أخرى غير التي استخدمناها في دراستنا وفي قطاعات أخرى (صناعية و اقتصادية ...) لتوضيح صورة أكبر عن الموضوع؛

✓ على المؤسسة محل الدراسة الاستعانة بمراكز خارجية للبحث عن الموهوبين وجذبهم إليها؛

✓ على المؤسسة منح الفرص لموظفيها لإدارة مشاريعهم الجديدة و الاهتمام بإبداعاتهم و تشجيعهم على تدريب زملائهم الجدد؛

✓ ضرورة زيادة اهتمام المنظمات بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الإطلاع على تجارب المنظمات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلا عن توفير الأطر المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل داخل هذه الإدارة، وتوفير كافة البرامج التدريبية و التأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

✓ أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي؛

✓ تأثير استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي؛

✓ أثر إدارة المواهب في إدارة خطر خسارة المورد البشري.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب:

- 1- حميد الطائي و آخرون، إدارة الجدارات و المواهب، ط1، دار اليازوري للنشر، دون ذكر مكان النشر، 2018.
- 2- سمير سليمان عبد الجمل، الوصول إلى التميز التنظيمي، ط1، دار العماد للنشر، فلسطين، 2019.
- 3- صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
- 4- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، دار خوارزم، جدة، 2008.
- 5- فارس محمد العمرات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، ط1، دار الخليج للنشر، الأردن، 2021.
- 6- كدة بنت عتيق العطوي، معاينة إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية لمدينة تبوك، دون ذكر الطبعة، دار الجنان للنشر، السعودية، 2020.
- 7- كلالدة طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011.
- 8- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- 9- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر، ط1، مصر 2012

❖ المجالات

- 10- العنيزي، سعد، والدليمي، عماد. دور إدارة المهوبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2016.

- 11-** بلقرع فاطنة، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، لم يتم ذكر رقم المجلد و العدد، جامعة الجلفة، لا توجد سنة النشر.
- 12-** زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، واقع ممارسات إدارة المواهب أثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 09، العدد 04، فلسطين، 2021.
- 13-** زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة خميس مليانة، 2015.
- 14-** عبد اللطيف صيتي وآخرون، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- 15-** علاء دهام محمد، القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة دنانير، العدد الخامس. جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة 2015.
- 16-** عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، السعودية، 2021.
- 17-** علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 04، الكوفة، السنة لم تذكر.
- 18-** عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد لم يذكر، العدد 50، جامعة محمد خضير بسكرة، 2018.

- 19- كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 1، العدد 1، جهة الإصدار لم تذكر، 2017.
- 20- محمد قريشي وآخرون، أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي، مجلة البحوث الإقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022.
- 21- محمد عيد عتريس، إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية المجلد 20 العدد 20، كلية التربية جامعة الزقايق، مصر، 2020.
- ❖ الأطروحات والرسائل الجامعية
- 22- آلاء بنت عبد الرحمن بن سليمان السحيمي، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.
- 23- خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- 24- خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المنظمة الإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2021.
- 25- سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020.
- 26- مسعود عناني، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

27- محمد خليل جاد الله، دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، في الإدارة

العامية بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الإستقلال، فلسطين، 2021.

28- نحلة عتامنة، لينة فدسي، أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العموم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق جيجل، 2022.

29- نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماجستير،

كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.

❖ المراجع الأجنبية

30- AzzamAbou-Moghli, Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence, international Business Research: Vol. 8, No. 3: 2015.

31- Aliakbar et Seyedjavad, Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity, European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013, Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management.

32- Charlotte et Shelton, Foundations of organizational excellence: leadership values ,strategies and skills, School of Business Administration The Citadel Charleston, South Carolina, sans mentionner l'année.

33- Musa Al Lozi ,Rehamzuhair, Suleiman alhawary,Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems,Global Journal of Management and Business Research,18-01,2018.

34- Mona Saeed Mohammed, Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity, Journal of Engineering and Applied Sciences 13 (15), Medwell Journals, 2018.

- 35-** MahaLutfi Al- DalahmehKárolyIhrig, Talent management: A systematic review.Oradea journal of business and economics, university of debercen Hungary june 2020.
- 36-** Peter Cappelli and JR Keller, Talent Management : conceptual approaches and practical challenges, Article in Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior March 2014.
- 37-** Ravi Sharan Prasad,Reimagining Talent Management in Covid-19 & Beyond, 2019.
- 38-** Tapomoy Deb, A Conceptual Approach to Strategic Talent Management, New Delhi: Indus Publishing Company, 2005.
- 39-** Tony Davis et al, Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management , London: Gower for Publishing Ltd, 2007.

الملاحق

نموذج الاستبانة



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ثانية ماستر ادارة الأعمال

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال حول موضوع دور عمليات ادارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة الريادة التعليمية، نقدم لكم هذا الاستبيان والذي يرجى منكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة فيه بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية، فإجابتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، والبيانات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

من اعداد الطالبين:

ماكني محمد

حماني محمد

الاستاذة المشرفة:

د. عجيلة حنان.

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة في المكان المخصص:

البيانات العامة:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى	الجنس:
<input type="checkbox"/> 29-19	<input type="checkbox"/> 39-30	السن:
<input type="checkbox"/> 49-40	<input type="checkbox"/> 59-50	

اكثر من 60

<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> ليسانس	المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	

<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات	الخبرة المهنية:
<input type="checkbox"/> 15-11 سنة	<input type="checkbox"/> 20-15 سنة	

اكثر من 20 سنة

<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> أستاذ	الوظيفة:
-------------------------------	--------------------------------	----------

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة في المكان المخصص:

أولاً: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1-استقطاب المواهب						
1	هناك استراتيجية حقيقية لاستقطاب المواهب على مستوى المنظمة.					
2	تستقطب المنظمة الموظفين (المدرسين) ذوي الخبرة .					
3	لدى المنظمة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين والأساتذة الجدد.					
4	تعتمد المنظمة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب.					
5	تقدم المنظمة حوافز (مادية ومعنوية) لجذب المواهب إليها.					
2- تنمية الموهبة						
1	تهتم المنظمة بتنمية مواهب الموظفين والأساتذة وفقا لما يتطلبه منصب العمل.					
2	تستخدم المنظمة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين.					
3	لدى المنظمة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم.					
4	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين وتطويرهم.					
5	تحفز المنظمة الموظفين الموهوبين على تدريب زملائهم الجدد.					
3- الاحتفاظ بالموهبة						
1	تهتم المنظمة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين.					
2	تقدم المنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين.					
3	لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المنظمة.					
4	تمنح المنظمة أولوية تفويض الصلاحيات في صنع القرار للموظفين والأساتذة الموهوبين العاملين لديها.					

					5	تعتمد المنظمة مساراً وظيفياً واضحاً لترقية الأساتذة و الموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم.
4-إدارة أداء الموهبة						
					1	تزود المنظمة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم
					2	يمتلك الموظفون المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه
					3	تسعى المنظمة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام
					4	يتم الأخذ بآراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم
					5	تحرص المنظمة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها

ثانيا: التميز التنظيمي

					1	يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات و الصلاحيات بشكل واضح و دقيق.
					2	يتم اعطاء التوجيهات باستمرار في مراحل العمل
					3	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الادارية.
					4	تعد المنظمة استراتيجيتها بمشاركة مختلف الأقسام.
					5	تتسجم استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
					6	تتضمن استراتيجية المنظمة التوجه نحو استخدام التقنية الحديثة و توظيفها.
					7	تسند قيادة المنظمة الوظائف الاشرافية بما يتناسب مع قدرات الموظفين الموهوبين.
					8	تحفز قيادة المنظمة الموظفين الموهوبين لتحقيق التميز في العمل.
					9	تدعم قيادة المنظمة عمليات الاتصال و التواصل البناء بين الرؤساء و المرؤوسين
					10	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين الرئيس و مرؤوسيه.
					11	تقوم ثقافة المنظمة على تعزيز المنافسة بين الأساتذة و الموظفين.
					12	تتمتع المنظمة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات و المعارف بين الأساتذة و الموظفين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ	بلعور سليمان
غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر ب	بلعربي محمد
غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر ب	بن الزين حمزة
غرداية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محاضر ب	بن شاعة وليد

معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	12

البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	89,2	89,2	89,2
	أنثى	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19-20	11	29,7	29,7	29,7
	30-39	22	59,5	59,5	89,2
	40-49	3	8,1	8,1	97,3
	50-59	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	2,7	2,7	2,7
	تقني سامي	3	8,1	8,1	10,8
	ليسانس	16	43,2	43,2	54,1
	ماستر	14	37,8	37,8	91,9
	دكتوراه	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

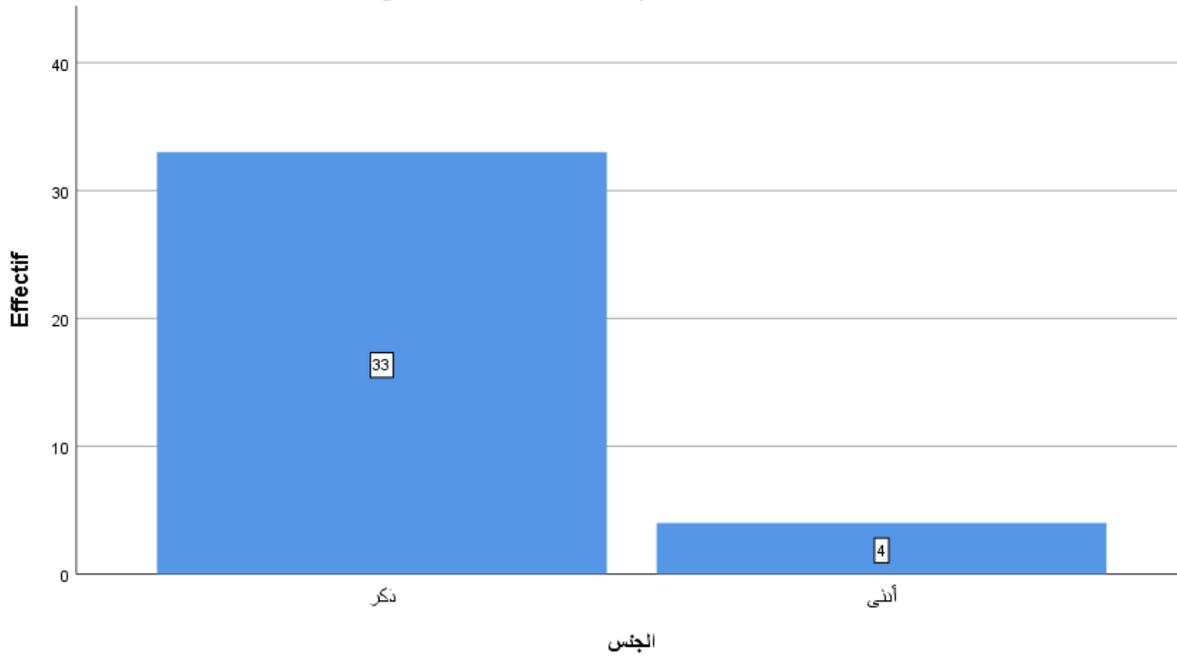
الخبرة_المهنية

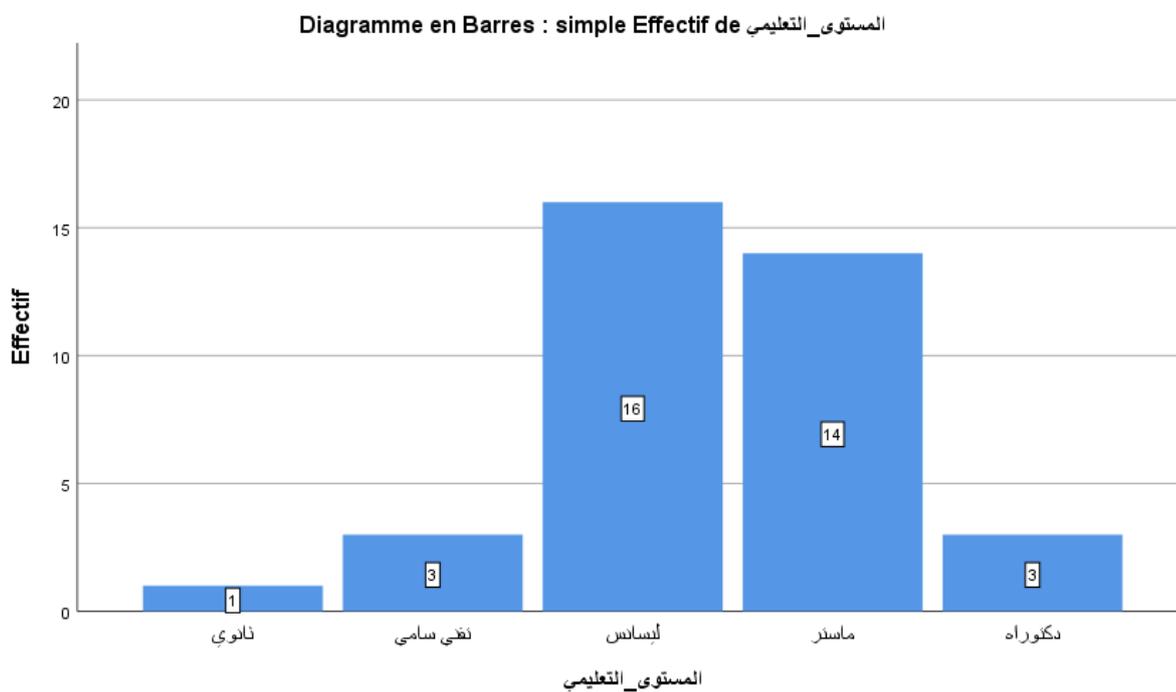
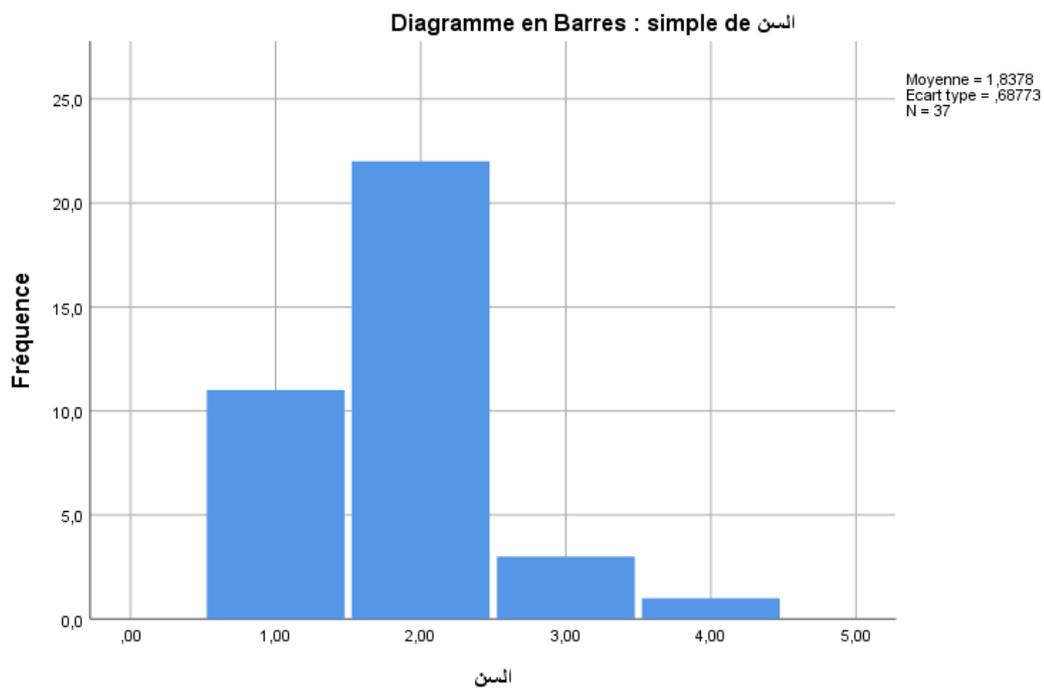
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	35,1	35,1	35,1
	5 سنوات	9	24,3	24,3	59,5
	10 سنوات	4	10,8	10,8	70,3
	سنة 11-15	10	27,0	27,0	97,3

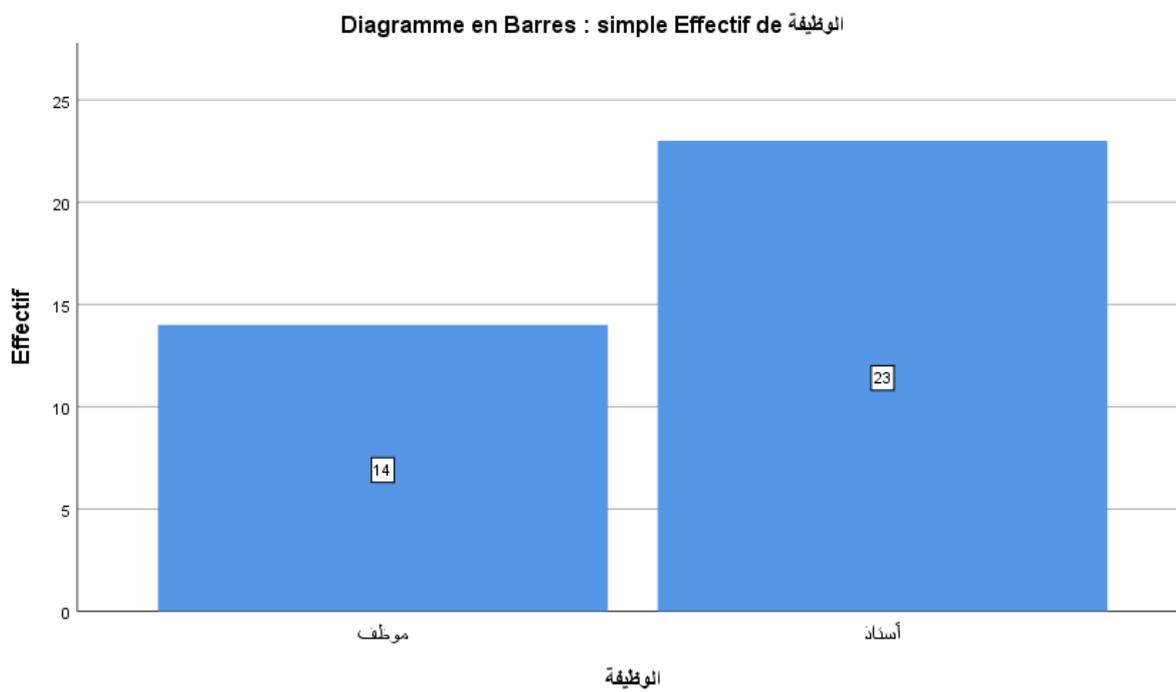
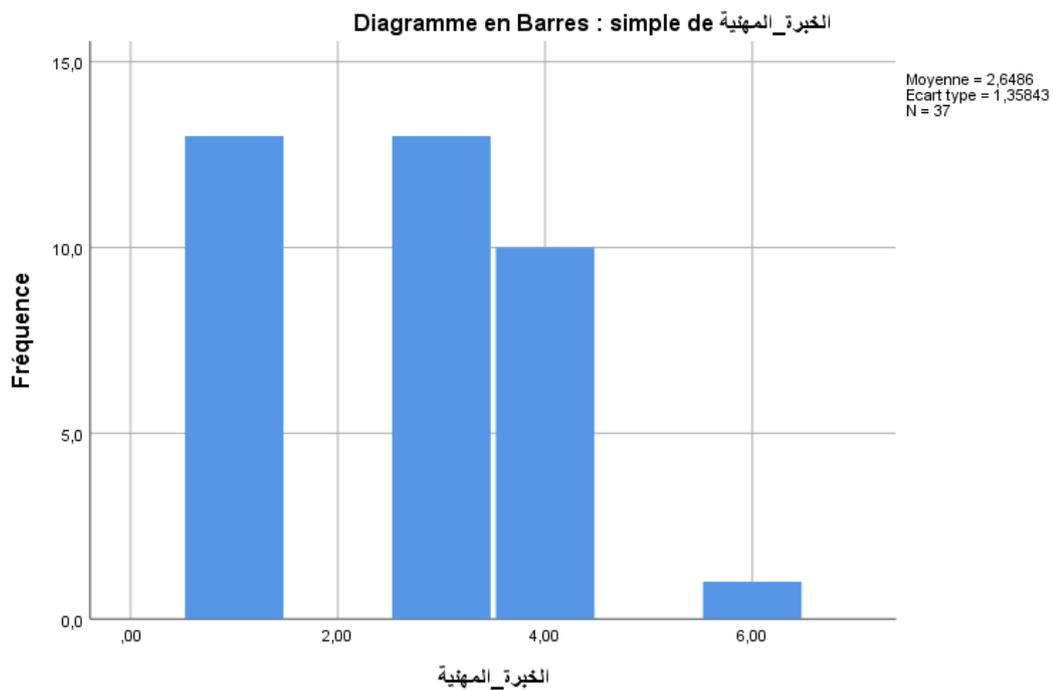
أكثر من 20 سنة	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

		الوظيفة		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	موظف	14	37,8	37,8	37,8
	أستاذ	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Diagramme en Barres : simple Effectif de الجنس







تحليل البيانات الشخصية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هناك استراتيجية حقيقية لاستقطاب المواهب على مستوى المنظمة	37	3,4595	,80259
تستقطب المنظمة الموظفين (المدرسين) ذوي الخبرة .	37	3,4054	1,01268
لدى المنظمة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين والأساتذة الجدد.	37	4,2162	,67227
تعتمد المنظمة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب.	37	3,6757	,78365
تقدم المنظمة حوافز (مادية ومعنوية) لجذب المواهب إليها.	37	3,7838	,88616
N valide (liste)	37		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهتم المنظمة بتنمية مواهب الموظفين والأساتذة وفقا لما يتطلبه منصب العمل.	37	3,00	5,00	4,1351	,71345
تستخدم المنظمة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات المهنيين.	37	2,00	5,00	4,1622	,79977
لدى المنظمة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم.	37	2,00	5,00	3,8108	,77595
تستخدم المنظمة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين المهنيين وتطويرهم.	37	2,00	5,00	3,4595	,93079
تحفز المنظمة الموظفين المهنيين على تدريب زملائهم الجدد.	37	2,00	5,00	3,3784	,86124
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهتم المنظمة بخفض نسبة تسرب الموظفين المهنيين.	37	1,00	5,00	3,2973	1,02374
تقدم المنظمة الحوافز والمكافآت للموظفين المهنيين.	37	2,00	5,00	3,4595	,80259

لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المنظمة.	37	1,00	5,00	2,8919	,93642
تمنح المنظمة أولوية تفويض الصلاحيات في صنع القرار للموظفين والأساتذة الموهوبين العاملين لديها.	37	2,00	5,00	3,1351	,85512
تعتمد المنظمة مسارا وظيفيا واضحا لترقية الأساتذة و الموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم.	37	2,00	5,00	3,5405	,83648
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تزداد المنظمة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم.	37	2,00	5,00	3,7838	,75038
يمتلك الموظفون المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه.	37	2,00	5,00	4,0811	,82927
تسعى المنظمة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام.	37	2,00	5,00	3,6216	,89292
يتم الأخذ بآراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم.	37	2,00	5,00	3,5946	,72493
تحرص المنظمة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها.	37	2,00	5,00	3,7297	,83827
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات و الصلاحيات بشكل واضح و دقيق.	37	2,00	5,00	3,9189	,82927
يتم اعطاء التوجيهات باستمرار في مراحل العمل.	37	2,00	5,00	3,8378	,86646
يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية.	37	2,00	5,00	3,9189	,75933
تعد المنظمة استراتيجيتها بمشاركة مختلف الأقسام.	37	1,00	5,00	3,4865	,98943
تتسجم استراتيجية المنظمة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.	37	2,00	5,00	3,6757	,78365
تتضمن استراتيجية المنظمة التوجه نحو استخدام التقنية الحديثة و توظيفها.	37	2,00	5,00	3,8919	,80911

تسند قيادة المنظمة الوظائف الاشرافية بما يتناسب مع قدرات الموظفين الموهوبين	37	1,00	5,00	3,6216	,89292
تحفز قيادة المنظمة الموظفين الموهوبين لتحقيق التميز في العمل	37	1,00	5,00	3,6486	,91943
تدعم قيادة المنظمة عمليات الاتصال و التواصل البناء بين الرؤساء و المرؤوسين	37	2,00	5,00	3,9459	,84807
تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين الرئيس و مرؤوسيه	37	1,00	5,00	3,9730	,95703
تقوم ثقافة المنظمة على تعزيز المنافسة بين الأساتذة و الموظفين	37	1,00	5,00	3,2432	,92512
تتمتع المنظمة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات و المعارف بين الأساتذة و الموظفين	37	2,00	5,00	3,8919	,80911
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استقطاب الموهبة	37	2,60	5,00	3,7081	,54690
تنمية الموهبة	37	2,60	5,00	3,7892	,55166
الاحتفاظ الموهبة	37	2,00	5,00	3,2649	,64988
إدارة أداء الموهبة	37	2,60	5,00	3,7622	,57123
التميز التنظيمي	37	2,83	4,83	3,7545	,49142
N valide (liste)	37				

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 ^a	,376	,358	,39373

a. Prédictors : (Constante), استقطاب الموهبة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,268	1	3,268	21,081	,000 ^b
	de Student	5,426	35	,155		
	Total	8,694	36			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), استقطاب الموهبة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,712	,450		3,807	,001
	استقطاب الموهبة	,551	,120	,613	4,591	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,477 ^a	,227	,205	,43813

a. Prédictors : (Constante), تنمية الموهبة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,975	1	1,975	10,290	,003 ^b

de Student	6,719	35	,192		
Total	8,694	36			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), تنمية الموهبة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,146	,507		4,234	,000
	تنمية الموهبة	,425	,132	,477	3,208	,003

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,412 ^a	,170	,146	,45408

a. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ الموهبة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,477	1	1,477	7,164	,011 ^b
	de Student	7,216	35	,206		
	Total	8,694	36			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الاحتفاظ الموهبة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,737	,387		7,064	,000
	الاحتفاظ الموهبة	,312	,116	,412	2,677	,011

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 ^a	,194	,171	,44731

a. Prédictors : (Constante), إدارة أداء الموهبة,

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,691	1	1,691	8,449	,006 ^b
	de Student	7,003	35	,200		
	Total	8,694	36			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), إدارة أداء الموهبة,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,327	,496		4,688	,000
	إدارة أداء الموهبة	,379	,131	,441	2,907	,006

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,458	,391	,38362

a. Prédictors : (Constante), إدارة أداء الموهبة, استقطاب الموهبة, الاحتفاظ الموهبة, تنمية الموهبة, الموهبة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,984	4	,996	6,769	,000 ^b
	de Student	4,709	32	,147		
	Total	8,694	36			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), إدارة أداء الموهبة, استقطاب الموهبة, الاحتفاظ الموهبة, تنمية الموهبة, الموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	,980	,550		1,781	,084
	استقطاب الموهبة	,481	,144	,536	3,349	,002
	تنمية الموهبة	,226	,170	,254	1,333	,192
	الاحتفاظ الموهبة	-,092	,141	-,122	-,651	,519
	إدارة أداء الموهبة	,115	,157	,134	,736	,467

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خرونية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم المسير
قسم علوم المسير
المدن: خرونية - 34000 - الجزائر - 2013

جامعة خرونية
10 9 2013

إلى السيد: مدير مؤسسة الريادة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 11-106 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نلتم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء البحوث الأكاديمية لدى مؤسساتكم للطاية التالية أسماها:

1) هاكني محمد المستوى: الثانية ماستر... التخصص: إدارة أعمال

2) حماني محمد المستوى: الثانية ماستر... التخصص: إدارة أعمال

إنجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة ماستر) بعنوان: دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

تقبلوا منا وافر التقدير والإحترام

رئيس القسم
مساعد رئيس قسم علوم المسير
مكلف بالدراسات والتدريب والتخرج
من شعبة ولبيد

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة
المدير
06 مارس 2013
لأسم سليمان برسعدرة