

إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والأفاق

دراسة حالة UMD / ENMTP قسنطينة

محمد الصالح قريشي * حنان هواري، محمد بوشريبة

جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر

Talent management In the Algerian Economic Enterprise: Reality and prospects Case study of UMD /ENMTP Constantine

Boucheriba Mohamed & Houari Hanane & Korichi Mohamed Salah

University of Constantne2 –Algeria

تاريخ الاستلام: 2019/05/02 تاريخ القبول: 2019/09/07 تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إسقاط مقارنة إدارة المواهب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تقييم مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في فرع UMD التابع للمؤسسة الاقتصادية ENMTP - قسنطينة. ومن أجل بلوغ هدف الدراسة عمد الباحثين على وضع إطار منهجي ارتكز من جهة على المنهج الوصفي بأساليبه التحليلي ودراسة الحالة والإحصائي، ومن جهة أخرى على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، هذا إلى جانب عينة للدراسة بلغ حجمها 111 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى وحدة UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: مواهب، إدارة المواهب، استراتيجيات

الترميز الاقتصادي (JEL) : M12

Abstract:

The study aimed to examine the talent management approach on the Algerian economic organizations by evaluating the level of talent management strategies in UMD affiliated to the Economic Corporation ENMTP -Constantine. In order to achieve the purpose of this study, the researchers had used a methodological framework based on the descriptive research in its tools; analysis, case study and statistical method, and in the other side applied a questionnaire, which was developed to collect data as the main tool. When the sample of the study consisted of 111 employees. The study found that the level of practicing Talent Management Strategies at UMD. is not up to the required level

Keywords: talents, talent management, strategies.

Jel Classification Codes: M12

I. تمهيد:

في ظل المتغيرات الجديدة والتحديات التي فرضها عصر المعرفة، كان لزاماً على المنظمات أن تعدّل في أساليبها وتوجهاتها بما يتماشى مع كل ما يحدث في البيئة الخارجية، ومحاولة تشكيل التوليفة المناسبة من الموارد؛ وفي مقدمتها الموارد البشرية التي تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية حاجات الزبون بكفاءة وفعالية عالية وبالتالي إحداث التوازن في البيئة الداخلية، ومن جملة الأساليب التسييرية المعاصرة التي أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف كبرى الشركات في العالم والأكاديميين "إدارة المواهب".

وعلى الرغم من التضارب بخصوص أول ظهور لمصطلح إدارة المواهب، إلا أن أغلب الكتابات ترجعه إلى السنوات الأخيرة من القرن الماضي. وعلى الرغم من اختلافها حول لمن يرجع الفضل في ظهور المصطلح؟ ومتى كان ذلك؟ إلا أن جميعها عبرت وطرحت فكرة أن مواهب العاملين يجب العناية بها والاستثمار فيها، بحيث يتعين أن تكون مرتكز عمليات إدارة الموارد البشرية وسياسات المنظمة ككل، كونها القاطرة التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح.

ومع انتشار مصطلح ومقاربة إدارة المواهب كاتجاه حديث في إدارة الموارد البشرية، فقد سارعت العديد من الشركات العالمية الطموحة إلى نقل هذا الاتجاه من إطاره النظري الفلسفي إلى واقع نشاطاتها، حيث عمدت في البداية إلى التركيز على تخطيط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، ثم طورت في مرحلة ثانية من عملياتها وأساليبها في إدارة مواهب موظفيها والعاملين فيها.

1. إشكالية الدراسة:

تتطلع إدارة المواهب في المقام الأول للاستثمار الجيد في قدرات وكفاءات مواردها البشرية والحصول على مخزون كفاءات استثنائية يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية ذات بعد استراتيجي، وهذا من خلال مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تشكل النظام المتكامل لإدارة المواهب، والتي يصنفها Shaemi إلى خمس استراتيجيات أساسية (إدارة الأداء؛ تطوير الموهوبين؛ التعاون؛ العوائد والمكافآت، الثقافة التنظيمية) (Shaemi, A&Bajgerani, M, 2011, p-p:229-241). وبسبب النتائج الجيدة التي تحققت لتلك الشركات التي تبنت مقاربة إدارة المواهب، عمدت الكثير من المنظمات وفي مختلف الدول إلى التوجه نحو ذات المقاربة.

يتمثل انشغال الباحثين في هذه الدراسة، في البحث عن مكانة إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال التركيز على مستوى تطبيق الاستراتيجيات الخمس لإدارة المواهب في وحدة الصيانة والتوزيع UMD التابعة للمؤسسة الاقتصادية ENMTP، الواقع مقرها بلدية عين سمارة بمدينة قسنطينة. هذا الانشغال يعبر عنه بالتساؤل التالي:

ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في وحدة UMD التابع للمؤسسة الاقتصادية ENMTP بقسنطينة؟

يتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية:

- ♦ ما المقصود بإدارة المواهب؟ ما هي خصائص الفرد الموهوب؟ وماهي إمكانية تواجده في وحدة UMD؟
- ♦ ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء في UMD ؟
- ♦ ما واقع تطبيق استراتيجيات التعاون في UMD ؟

- ♦ ما واقع تطبيق استراتيجية تطوير العاملين في UMD ؟
- ♦ ما واقع تطبيق استراتيجية التعويضات والمكافآت في UMD ؟
- ♦ ما واقع تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في UMD ؟

2. فرضيات الدراسة:

اختار الباحثين مجموعة من الفرضيات جاءت صياغتها:

- ♦ H0A: مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الأداء في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ H0B: مستوى تطبيق إستراتيجية التعاون في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ H0C: مستوى تطبيق إستراتيجية تطوير العاملين في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ H0D: مستوى تطبيق إستراتيجية العوائد والمكافآت في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ H0E: مستوى تطبيق إستراتيجية الثقافة التنظيمية في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ H0F: تفتقر وحدة UMD للأفراد الموهوبين.

3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها:

- ♦ من الدراسات النادرة التي تبنت موضوع إدارة المواهب في الجزائر (حسب اطلاع الباحثين).
- ♦ تُؤسس لمجموعة الخطوات التي يجب على قادة المنظمات انتهاجها للتطبيق الفعال لإدارة المواهب والاستفادة القصوى من مزاياها.
- ♦ تبرز الخصائص التي يجب الاعتناء بها وتمكينها في المورد البشري باعتبارها خصائص الشخصية الموهوبة.
- ♦ مرجع أكاديمي يثري المكتبة بموضوع إدارة المواهب، ويوجه الأنظار للتعمق فيه في الدراسات اللاحقة.

4. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الى بلوغ الاهداف التالية:

- ♦ التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الوحدة UMD.
- ♦ الكشف عن الموهوبين المتواجدين على مستوى الوحدة UMD وتوجيه اهتمام المدراء إليهم.
- ♦ توفير قاعدة معرفية للقادة والموظفين تسهل من امكانية تبني إدارة المواهب أو واحدة من استراتيجياتها.
- ♦ إيصال فكرة أن تبني مثل هكذا توجه في وطننا العربي وخاصة في الجزائر، وكذا العمل على التخلص من الممارسات السلبية التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية ليس بالأمر المستحيل.

5. الدراسات السابقة:

قام الباحثون في حدود ما حصلوا عليه من مادة علمية باختيار بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع

البحث، نعرضها فيما يلي:

- 1.5. دراسة (Langenegger, 2010): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية استراتيجية إدارة المواهب على الأداء الوظيفي في الشركات السويسرية، بحيث أجري مسح على 138 شركة عولجت معلوماتها عن طريق المنهج الإحصائي.

وأظهرت النتائج المحصل عليها فاعلية تأثير إدارة المواهب على أداء المنظمات بشكل مرتفع، بحيث توصلت الدراسة إلى أن زيادة ربحية هذه المنظمات تعود وبشكل أساسي إلى الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا لاستراتيجية إدارة المواهب، مقارنة ببقية العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الربحية. كما أظهرت الدراسة أن التحفيز الذي يقدم للعامل يزيد من ثقة المهوب وبالتالي تنعكس الأوضاع الإيجابية على مردوديته. أما عما أوصت به الدراسة بعد أن قام صاحبها بدراسة مقارنة مع نتائج دراسات سابقة أقيمت في شمال الولايات المتحدة الأمريكية حملت ذات الموضوع، الأخذ بعين الاعتبار عامل الثقافة الذي يعتبر محرك فعال وأساسي في التأثير على نشاطات ونجاح إدارة المواهب في المنظمات.

2.5. دراسة (Petra Horváthová, 2011): اهتمت هذه الدراسة بتبسيط الضوء على عمليات وممارسات إدارة المواهب من جذب واحتفاظ، تطوير المواهب، وتوضيح دور كل هذه العمليات في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وكذا كيفية تعزيزها لدور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بحيث تمحورت إشكالية البحث حول: كيفية تطبيق إدارة المواهب في منظمات أعمال جمهورية التشيك. وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في استبيان الكتروني دعم بمكالمات هاتفية على شكل مقابلات، تم توزيعه على 1215 مفردة موزعين على 300 منظمة تشيكية.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: 83.3% من المستجوبين أكدوا على أنه لا يتم تطبيق إدارة المواهب في منظماتهم، هذه النسبة التي عبرت عن واقع 68 منظمة. حيث أرجعت هذه المنظمات سبب عدم تبنيتها لإدارة المواهب في ممارساتها مع مواردها البشرية إلى عدم معرفتها لهذا التوجه من الأساس، أو إدراكه بشكل خاطئ الأمر الذي أثر على نتائج الأداء في هذه المنظمات حسب الباحثة.

3.5. دراسة (Rani anupam, 2012): هدفت الدراسة إلى توضيح الكيفية التي تنفذ بها عمليات الاستقطاب والاختيار - كوظائف تقليدية لإدارة الموارد البشرية - وإدارتها ضمن المحتوى التنظيمي وبالتركيز على مفهوم إدارة المواهب كاستراتيجية جديدة تضاف إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة بأن 60% من المبحوثين أكدوا أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي والقوي في جذب المواهب الجديدة وظهور مواهب دفيئة في المنظمات، أيضاً رأى 48% من الموظفين أن المكافآت المالية تلعب دوراً مهماً في الاحتفاظ بالمواهب بشكل عام، في حين رأى 57% من الموظفين أن الراتب الأساسي يمكن أن يحقق الاحتفاظ بالمواهب، بينما رأى 52% من المبحوثين أن الأمان الوظيفي سوف يحقق الاحتفاظ بالمواهب خلال السنوات القادمة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن عملية التدريب والتطوير المستمرين يحققان ما لم تحققه الأمور المالية من تحفيز الأفراد.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات إدارة المواهب التي تتربط مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير إلا أنها أكثر شمولية من خلال عمليات الإحلال (التعاقب) الوظيفي لتطوير قدرات وكفاءات قيادية لمواقع أكثر أهمية للمنظمة.

6. قراءة في الدراسات السابقة:

شكلت الدراسات السابقة المشار إليها وأخرى إطاراً مرجعياً وتوجيهياً بالنسبة لنا خلال مختلف محطات انجاز هذا البحث، إن كان من حيث تزويدنا في الجانب النظري أو من خلال استفادتنا الكبيرة من مختلف

المقاربات المنهجية المعتمدة والتي سمحت لنا ببلورة تصور اوضح بالخصوص، تمخض عنه وضع اطار منهجي يتوافق مع ما تتوفر عليه من امكانيات ومعلومات.

وفي العموم وعلى الرغم من ان دراستنا اشتركت مع الدراسات السابقة فيما يخص اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان (على الرغم من الاختلاف في طريقة التوزيع)، فقد اختلفت بخصوص مجال الدراسة وبالتالي عينتها، ففي الوقت التي ركزت الدراسات السابقة على عينة من المؤسسات، اكتفت دراستنا بمؤسسة واحدة كنموذج. هذا، واختلفت الدراسات السابقة المشار اليها عن دراستنا، من حيث انها ركزت في موضوع ادارة المواهب على عدد محدود من استراتيجيات ادارة المواهب (كمتغيرات للدراسة) بحيث شملت الدراسة الاولى على استراتيجيتي التحفيز والثقافة التنظيمية، و الثانية ركزت على استراتيجية الجذب والاحتفاظ والتطوير في حين اكتفت الدراسة الثالثة في المكافآت والامان الوظيفي والتدريب والتطوير، اما بخصوص دراستنا فقد ركزت على خمس استراتيجيات شكلت متغيرات الدراسة تمثلت في إدارة الأداء، التعاون، تطوير العاملين، العوائد والمكافآت، الثقافة التنظيمية.

أما بخصوص النتائج المتوصل اليها فقد اشتركت جل الدراسات في كون المؤسسات مطالبة ببذل مجهود أكبر في سبيل الارتقاء بإدارة المواهب داخل هياكلها.

7. الإطار النظري للدراسة:

1.1. خلفية نظرية حول إدارة المواهب: نستعرض في هذا الجزء من البحث كل من مفهوم الموهبة، إدارة المواهب، الى جانب أهمية وأهداف إدارة المواهب

1.1.1. مفهوم الموهبة:

يمكن تعريف الموهبة على أنها: " مهارة فطرية، وقدرة كبيرة على التطور السريع، فهي منحة، نبوغ وعطية توهب للفرد بشكل فطري" (Lewis E. Robert and Robert J. Heckman, 2006, p:139)، أو هي القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل الرسم والموسيقى ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام ((David G. Collings and Kamel Mellahi, 2009, p-p: 304-313)، كما يمكن تعريفها على أنها المعرفة المرتبطة بأداء الأعمال والتي تسهم في تحقيق الفائدة الاستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي ((Millar Bill, 2007, p:8). ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نتبنى التعريف الاجرائي الموالي: الموهبة عبارة على القدرة العالية التي يتمتع بها الفرد، والتي تعكس مهاراته، معارفه، طريقة تفكيره وكذا كيفية أدائه لمهامه. والتي تساعد على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية المسطرة بأقل التكاليف وبأعلى درجات الجودة.

2.1.7. مفهوم إدارة المواهب

لم يحظى تعريف مصطلح إدارة المواهب بالإجماع، لاختلاف مرجعيات من قدموا تعريفا له. فيما يلي البعض من هذه التعاريف:

♦ مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، تخطيط المسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي للمواهب (Heinen, J. S., & O'Neill, C, 2004, p:31)

- ♦ عملية تطوير نظام متكامل من استراتيجيات، سياسات، وبرامج تهدف لاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية الاحتياجات المستقبلية (Kevin Groves, 2013).
- ♦ كما يعرفها Li and Wang على أنها عملية تنفيذ لجملة من الاستراتيجيات المتكاملة فيما بينها، والأنظمة التي صممت بغية تحسين عملية توظيف، تطوير، والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة وكذا الاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Li linjie and Wang Xing, 2010, p-p: 2016-2019)
- ♦ ويعرف Uren and Samuel إدارة المواهب على أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة في تحديد المهوبة، واستقطابها، ونشرها وتطويرها (Uran. L and Samuel. J, 2007, p-p: 32-35)
- هذا وقد تبيننا التعريف الاجرائي الموالي: إدارة المواهب فكر قائم بحد ذاته، تعتمد من خلاله المنظمة على مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض، والتي تعمل على امتلاك موارد بشرية موهوبة وتطوير، تحفيز، واستدامة الأفراد الموهوبين الحاليين بمكافئتهم حسب الإنجاز، وجعلهم مصدر لميزتها التنافسية، كل هذا بغية تحقيق أهدافها الحالية وخاصة المستقبلية.

3.1.7. أهمية وأهداف إدارة المواهب

كاتجاه حديث في تسيير الموارد البشرية، تكتسي إدارة المواهب أهمية كبيرة للمنظمة، كما أنها تساهم في بلوغ الكثير من الأهداف.

* **أهمية إدارة المواهب:** يُعدُّ كل من Haskins و Shaffer مجموعة من النقاط التي سنذكر منها الآتي (Haskins و E. M and George R. Shaffer, 2010, p-p: 7-9):

- ♦ التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.
- ♦ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة.
- ♦ اكتشاف الطاقات الكامنة.
- ♦ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- ♦ تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- ♦ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.
- * **أهداف إدارة المواهب:** يعزى نجاح بعض الشركات الأمريكية الكبيرة إلى أسلوبها الفعّال في الإدارة الجيدة لمواهبها والاستفادة منها، وليس بسبب تقديمها المنتج الصحيح أو بسبب التمويل الجيد، ولأنها استطاعت أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء التي تقوم بها" (Edward E. Lawler, 2008, p.p:6,7).
- وعليه يمكن استخلاص النقاط التالية كأهم الأهداف التي تسعى إدارة المواهب إلى تكريسها داخل المنظمات التي تتبناها:

- ♦ التركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة كأهم موارد المنظمة.
- ♦ جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
- ♦ إدارة وتحديد رواتب المنافسين والتحكم أكثر في السوق.

- ♦ وضع برامج تدريب وتطوير مستمرة والتركيز على تنمية الموارد البشرية مستقبلاً.
- ♦ إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة يميزها عنصر الإبداع.
- ♦ الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

2.7. استراتيجيات إدارة المواهب

تقوم إدارة المواهب على العديد من الاستراتيجيات المتكاملة مع بعضها البعض والتي تركز على الممارسات الضرورية الواجب القيام بها لبناء نظام مواهب ناجح وفعال، يمكن المنظمة من المنافسة وبمعايير عالية مهما كان التحدي الذي يفرضه السوق، وقد تم تبني تصنيف Shaemi الذي حددها بخمس استراتيجيات (إدارة الأداء؛ تطوير الموهوبين؛ التعاون؛ العوائد والمكافآت؛ الثقافة التنظيمية). (Shaemi, A & Baigerani, M, 2011 ;p-p: 229-241)

1.2.7. إدارة الأداء:

يعرفها Armstrong على أنها المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد من أجل زيادة فاعلية المنظمة" (Michael Armstrong, 2003, p:8)، ويتكون نظام إدارة الأداء من ثلاث عناصر أساسية متكاملة هي: تعريف وتحديد الأداء، قياس الأداء، المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) عن الأداء التي تستخدم في تحسين الأداء (محمد صالح الأعبج ومحمد اسم الشعبان، دون سنة، ص:263)، ولوصول إدارة المواهب إلى هذه الأهداف يجب أن تراعى عند وضع البرنامج العناصر التالية:

♦ العوامل الداخلية (النفسية): وهي مجموع العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه، انطلاقاً من معادلة الأداء: الأداء = الرغبة × القدرة. أما الرغبة فتعكس من خلال الاتجاهات، القناعات، والدوافع التي يحظى بها الفرد الموهوب، وعلى المنظمة والقادة أن يحاولوا قدر الإمكان توجيه هذه القناعات إلى ما يخدم المنظمة، أما القدرة ترتكز على الكم الذي يتوفر عليه الموهوب من المهارات، والمعارف، الخبرة العلمية والمهنية.. الخ. ويمكن للقادة أن يوجهوا هذا النوع من العوامل عن طريق الدعم الكلي والدائم لهؤلاء الموهوبين؛ فتح فضاء لحرية التعامل وتبادل الأفكار؛ تعزيز المبادرة وخلق جو محفز للإبداع من خلال السعي إلى الوصول إلى جودة الحياة المهنية. (حنان علي موسى، 2016- 2017، ص:13).

♦ العوامل الخارجية (التنظيمية): وتشتمل بعض الخصائص المتعلقة بمحيط العمل والمنظمة التي يعمل بها الفرد من: تنظيم وطبيعة العمل؛ العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل؛ واجبات الوظيفة؛ النمط الإشرافي السائد؛ أنظمة الأجور والمكافآت؛ فرص الترقية؛ أنظمة الاتصالات؛ وكذا الظروف المادية "جودة الحياة المهنية". (نعيمه بوحوش، 2016، ص:57).

2.2.7. تطوير الموهوبين:

إن استراتيجية تطوير الموهوبين هي عبارة عن جهد متكامل بين المنظمة والفرد الموهوب، فعلى المنظمة تحديد ونشر خرائط تسيير المسار الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار ميولات مواهبها ورغباتهم، وعلى المواهب أن يخططوا لمستقبلهم الوظيفي في المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار ما توفره هذه الأخيرة من فرص على طول هذا الخط. كلا العمليتين تدخلان في إطار ما يعرف بتطوير المستقبل الوظيفي (حنان علي موسى، مرجع سابق، ص:15)، وعليه وجب على الإدارة هنا عند وضع نظام لتطوير أداء العاملين مراعاة محتوى البرامج التدريبية والتي

يجب ان تهدف الى اكساب العاملين لخبرات ومهارات جديدة الى جانب حتمية اعادة تشكيل نمطهم السلوكي (مرزوقي وبن ذيب، 2018، ص:103). وتكون البداية بالوقوف على احتياجات الموارد البشرية للتدريب، وصولاً إلى تقييم فعالية النشاط التدريبي الذي يهدف دائماً إلى تطوير الموهوبين (محمد الصالح قريشي، 2013، ص، ص: 38، 39).

3.2.7. التعاون:

تسمح هذه الاستراتيجية من الاستفادة مما يعرف بأثر التعاضد الذي يولد قيمة مضافة أعلى بكثير من تلك التي قد ينتجها الفرد بعمله متفرداً، فتضمن المنظمة بذلك الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف، وبأعلى درجات الجودة. ولكن التحدي الذي تقف أمامه إدارة المواهب هنا، هو كيفية جعل هذا الموهوب الذي يتميز بصفات غالباً لا تساعد على العمل في جماعة من التأقلم فيها والعمل على توليد الأفكار المتميزة والإبداعية. بداية الحل ربما في التركيز على فكرة المنفعة المزدوجة، فكما ستستفيد المنظمة من قيمة أثر التعاضد الذي سيرفع من مستوى الأداء، سيحصل وبالموازاة مع ذلك الفرد على مزايا عدة نذكر منها (سماتي حاتم، 2011، ص: 67):

- ♦ يكتسب الموهوب المعايير الاجتماعية للسلوك وتتبلور آراؤه الشخصية.
- ♦ تتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي، الذي ليس في الواقع سوى آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الموهوب أو يرغب في الانتماء إليها.
- ♦ يتعلم الموهوب الكثير عن نفسه وعن زملائه، فالجماعة معمل ممتاز للتعلم.
- ♦ تنمو المهارات بدرجة كبيرة في الجماعة؛ فكل المهارات وفنون الاتصال الإنساني تنمو في تناسق مع بعضها البعض.
- ♦ ينمو التفكير كالتعبير عن النفس والقدرة على حل المشكلات.
- ♦ يشعر الموهوب بالاعتزاز بالمشاركة في الجماعة والتعاون والقيام بمسؤوليته كمواطن صالح.

4.2.7. العوائد والمكافآت (الحوافز):

يقصد بالعوائد والمكافآت أو ما يعرف بالحوافز بانها تلك الدوافع التي ترمي وتزيد من طاقة العاملين وترفع من كفاءاتهم ونتاجياتهم من اجل بلوغ الاهداف (اولاد حيموده وآخرون، 2017، ص:351). وأهم بند من بنود العوائد والمكافآت، هو ربطها بمعيار التفوق والتميز والتقييم على أساس النتائج، بحيث يعزز ذلك من شعور الموهوبين بأهمية التقييم ورضاهم عن المنظمة. وبالتالي تعمل هذه المعايير على المساعدة في تطوير أدائهم ورفع مستوى الإبداع والتميز لديهم (يوسف جوادي، 2014، ص: 199).

ويذكر Muris و Armstrong جملة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية، أهمها أن تكون: تتفهم خصوصية هؤلاء الموهوبين؛ تتوافق مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها؛ تتبع من إستراتيجية وأهداف العمل؛ ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة؛ تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات؛ تتناسب مع النمط الإداري المطلوب؛ توفر الحافز التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات والمواهب التي تحتاجها المنظمة، ويتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل (باري كاشوان، 2006، ص - ص: 163 -

165)، كما يجب التركيز على تقديم مزيج تعويضي مناسب لموظفيها لتحافظ عليهم، هذا المزيج الذي يشمل الراتب والمكافآت والإجازات والحوافز، وكذا أسلوب المعاملة التي من شأنها أن تجذب من خلالها الموظفين المحتملين وتمنع تسرب الفعلين. كما يجب التركيز على أنه يجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين وليس الإدارة، ولتحفيز الموظفين المهوبين مزيجاً تعويضياً قوياً ومؤثراً يجب أن تركز المنظمة على عدة اعتبارات، من بينها: معاملة مميزة؛ عمل مثير يتحدى ذكاءه؛ فرصة لتطوير المهارات واكتساب الخبرات؛ مرونة واستقلالية؛ تسهيلات أفضل من تلك التي قد يقدمها المنافس؛ نظام عادل للثواب والعقاب (عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، 2013، ص:50).

5.2.7. الثقافة التنظيمية:

تعبّر الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات الراسخة و المعاني والاتجاهات السائدة بين أفراد المنظمة التي تؤثر على سلوكهم وتساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (محميد، 2017، ص:333)، أو هي نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم، وعادات، واتجاهات، ومهارات تقنية، قبل انضمامهم إلى المنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي من خصائصها، واهتمامها، وأهدافها، وقيمها، ما يشكل شخصيتها، ويميزها عن المنظمات الأخرى (ابو بكر مصطفى محمود، 2005، ص:414).

يتم التركيز على الثقافة التنظيمية كإحدى الاستراتيجيات لتطبيق إدارة المواهب لما لها من دور فعّال وتأثير طويل المدى في قبول التغيير الذي تريد المنظمة الوصول إليه. ويمكن النظر لهذه الثقافة من أبعاد ثلاث لكل منها دوره في إنجاح إدارة المواهب كما يلي:

♦ **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، والذي يوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد المهوبين على الرقي والتحرك التنظيمي اتجاه الأهداف، باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز (أمل حمد فرحان، 2003، ص:17).

♦ **البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانباً مهماً في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فناً ومهارة، لكنه مرتبط دائماً بمكونات الفرد العامل وإمكاناته النفسية والمعرفية، التي تظهر في سلوكيات وتصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمته، وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات، وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. من هنا تتجلى أهميتها ودورها في تحديد طرق التسيير البشري، وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار عند بلورة نموذج مناسب لإدارة المواهب متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعمال (غياث بوفلجة، 1998، ص:09، 10).

♦ **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن الوعي الثقافي للمنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة. هذا الوعي الذي ينعكس في الأهمية التي تمنحها المنظمة للإنتاج الإبداعي والتطوير، وكذا نظرتها الاستراتيجية التي تبرزها عند التعامل مع العناصر المهوبة

(سعيد ياسين غالب، 2002، ص:93)، فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، والتعديل في إحداها لابد وأن يؤدي إلى التعديل في الأخرى؛ فلا يمكن تنبئ إدارة الموهبة كتوجه استراتيجي دون التعديل في الثقافة التنظيمية. باعتبار أن معتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة المنظمة يجب أن تكون مرشدة لعلمية صياغة الاستراتيجية.

II- الطريقة والأدوات:

يتضمن هذا الجزء من البحث الإطار المنهجي أو ما يعرف بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يغطي كل من مجال الدراسة المكاني، المنهج العلمي المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة الى جانب أدوات الدراسة المعتمدة في الحصول على المعلومات والبيانات.

1. **المجال المكاني للدراسة:** لقد وقع الاختيار على وحدة الصيانة والتوزيع UMD والتي يمثل واحد من أهم فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.

2. **المنهج المستخدم:** تم الاعتماد أساساً على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على مختلف المراجع والمصادر التي تناولت جوانب إدارة المواهب، كما اعتمد نفس المنهج في الجانب التطبيقي لكن من خلال توظيف أساليبه:

♦ الأسلوب التحليلي: تم اعتماده لتفسير ونقد مختلف النتائج التي توصلت إليها المعالجة الإحصائية للبيانات.

♦ أسلوب دراسة الحالة: من خلال أخذنا مؤسسة اقتصادية كحالة دراسية، أجرينا عليها بحث وتشخيص معمق وموسع فيما يتعلق بإدارة المواهب.

♦ الأسلوب الإحصائي: من خلال توظيفه لأساليبه الوصفي والاستدلالي.

3. **مجتمع وعينة الدراسة:** رأى الباحثون أنه من الأنسب استهداف كل المجتمع والذي يبلغ حجمه 121 مفردة، غير أن بعض المعطيات الميدانية حالت دون بلوغ الهدف، حيث تم استبعاد 10 مفردات من المجتمع بسبب وضع ستة منهم في وضعيات قانونية كالانتداب والاحالة على الاستيداع، واما الأربعة المتبقين فقد أحيلوا على التقاعد قبل فترة قصيرة من بداية توزيعنا للاستبيانات. وعليه فقد بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة 111 استمارة تم استرجاعها جميعها وشكلت مفردات عينة الدراسة.

4. **أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان، والذي تضمن 34 سؤالاً توزعت على ثلاث أجزاء:

♦ تضمن الجزء الأول منها 10 أسئلة حاولنا من خلالها الكشف عن الموهوبين.

♦ الجزء الثاني والذي شمل خمس أبعاد بمجموع 20 سؤال، كل بعد يعالج استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب الخمس التي تطرقنا لها في الفصل النظري (إدارة الأداء، التعاون، تطوير العاملين، العوائد والمكافآت، الثقافة التنظيمية).

♦ الجزء الثالث والذي خصصناه للمعلومات الشخصية للموظف والتي شملت كل من الجنس، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي.

5. **اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:** بعد اختبار صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة، قام الباحثون باختبار ثباته إحصائياً معتمدين في ذلك على مقياس الفا كرونباخ، والذي يتفق اغلب الإحصائيين بخصوص نسبته المرجعية والمحددة ب 60 بالمئة. بحيث انه كلما كانت قيمة الفا المحسوبة اكبر او تساوي 60 بالمئة، فهذا يعني تشتت اقل وثبات اكبر وثقة بخصوص أداة التقييم او القياس. يتبين من بيانات الجدول رقم (1) بأن قيمة ألفا وعلى مستوى جميع الأبعاد اكبر من النسبة المرجعية، وهو ما يعني عدم وجود تشتت كبير وسط عينة المستجوبين بخصوص الأبعاد الخاضعة للتقييم، ودلالته وجود ثبات في الاداة وهو ما يعني امكانية اعتمادها في تقييم ابعاد الدراسة.

6. **أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:** اعتمدنا على الحزمة الاحصائية spss لمعالجة البيانات بقصد الوصول الى نتائج تساعدنا في الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. هذا، وقد كان اعتمادنا على الاساليب الاحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس ابعاد الدراسة المتمثلة في بعد الكشف عن الموهوبين، بعد استراتيجيات ادارة المواهب لعينة الدراسة، وبعد استراتيجيات ادارة المواهب لفئة الموهوبين. كما اعتمدت الدراسة على الفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة كأسلوب من أساليب الإحصاء الاستدلالي.

III- النتائج ومناقشتها:

نأت في هذا الجزء إلى تحليل لنتائج المعالجة الإحصائية للمعلومات المحصل عليها عن طريق أداة الدراسة، وعلى مستوى كل واحد من الابعاد قيد التقييم والمتمثلة في بعد الكشف عن الموهوبين، بعد استراتيجيات ادارة المواهب لجميع مفردات العينة وبعد استراتيجيات إدارة المواهب لفئة الموهوبين. هذا، وقد اعتمدنا في الوصول الى نتائج المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبيان على برنامج spss، حيث كان تركيزنا على كل من الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، وكذلك الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات حول الوسط الحسابي.

1. تحليل نتائج بعد الكشف عن الموهوبين:

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (2) ان الاتجاه العام للاجابات يعكس عدم توفر عدد معتبر من المستجوبين على تلك الخصائص والسمات التي تجعل منهم أفرادا موهوبين وفق نموذج كلارك* clark (حاولنا أن نختار من قائمة السمات والخصائص التي يتميز بها الموهوبين والمتفوقين عقلياً حسب كلارك أكثر 10 عبارات بروزاً وأقلها تداخلاً حتى نميز بحق الشخص الموهوب عن غيره)، حيث بلغ متوسط بعد الكشف عن الموهوبين قيمة 2,78 على سلم ليكرت، ويُدعم هذا الاتجاه العام بقيمة الانحراف المعياري والتي سجلت قيمة 0,60 وهو ما

* ضمن نظرية الموهبة والإبداع التي قدمتها، طورت الباحثة clark عام 1992 نمودجا سمي بنمودج كلارك، أوردت فيه قائمة مطولة تضم مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها الموهوبين والمتفوقين عقلياً قسمتها إلى مجالات (معرفي، إنفعالي، حدسي/بدني)، مستندة في ذلك على مفهوم التكاملية في وظائف الدماغ، فكلما تمتع الفرد بأكبر عدد من هذه الصفات والسلوكيات صُف ضمن قائمة الموهوبين (لعلومات أكثر أنظر إلى: سامر مطلق وآخرون (2012) سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 4، المجلد الثالث، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ص، ص:103، 104).

يعزز فكرة ان الاجابات في العموم لم تكن مشتتة، وأن اغلبية العاملين في وحدة الصيانة والتوزيع ليسوا افرادا موهوبين. غير ان المعايير الدقيقة للإجابات التي حصلنا عليها، مكنتنا من احصاء 7 من مفردات عينة الدراسة الـ 111 من الذين جاءت إجاباتهم على بُعد الكشف عن الموهوبين بمتوسط تجاوز الـ 4 على سلم ليكرت وهو ما يعني ان هؤلاء موهوبين حقيقيين بالرجوع الى نموذج كلارك؛ هذا، وقد أخذت ردود الأفراد الموهوبين نفس الاتجاه بالنسبة لمؤشرات توفر الموهبة، حيث جاءت هذه الردود في مستوى مقبول جدا بالنسبة لمؤشرات المجالين المعرفي وكذا الحدسي وبنسبة أكبر قليلا لمؤشرات المجال الانفعالي.

2. تحليل نتائج بُعد استراتيجيات إدارة المواهب بالنسبة لمفردات عينة الدراسة:

بالرجوع لبيانات الجدول (3) يتبين عدم وجود نفس درجة العناية باستراتيجيات إدارة المواهب (متوسط استراتيجيات مجتمعة بقيمة 2,77).

حسب المستجوبين فإن استراتيجية التعاون (متوسط حسابي 14.3 وبتشتت مقبول بقيمة 0.577) تلقى اهتماما مقبولا، ما دللته أن وحدة الصيانة والتوزيع ركزت على مفهوم تشجيع تشكيل فرق العمل وتعزيز العلاقات الاجتماعية في إطارها الرسمي بين العاملين في مختلف المستويات، إلا أنها أهملت بعض الشيء الجانب المادي كتوفير الوسائل اللازمة لأداء العمل، وهذا ما أعرب عنه المستجوبون خاصة أعوان التنفيذ.

أما استراتيجية تطوير العاملين فوقعت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.027 وانحراف معياري 0.593، ويرجع ذلك إلى الجهود التي تبذلها الوحدة لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال عتاد الأشغال العمومية، على غرار استحداث قسم جديد للتطوير والبحث، بهدف تطوير طرق ذاتية لتصنيع قطع غيار محلية، وكذلك تطوير نظام معلومات شامل لكل أقسام ومصالح الوحدة.

فيما يخص استراتيجية الثقافة التنظيمية (متوسط حسابي بلغ 68.2 وانحراف معياري بلغ 0.481) فالملاحظ أن الوحدة تركز على البعد التحفيزي لاستراتيجية الثقافة التنظيمية وهذا تأسيساً على نتائج بعدي استراتيجية التعاون واستراتيجية تطوير العاملين، كما أنه ومما لاحظناه من خلال تواجدها هناك أن قرار تسريح العمال آخر حل يمكن أن تلجأ له، وهذا قد يكون سبيلاً جيداً للاستفادة القصوى من كفاءة وخبرات موظفيها من جهة، وزيادة درجة الولاء والاستقرار النفسي للموظف من جهة أخرى. بحيث وبعد إدماج وحدتي خدمات ما بعد البيع وقطع الغيار تم الإبقاء على كل موظفي الوحدتين بما في ذلك مدراء الأقسام والمصالح؛

وبخصوص استراتيجية إدارة الأداء، فقد بلغ متوسطها الحسابي 55.2، رغم أنها تطبق واحدة من أهم مرتكزات استراتيجية إدارة الأداء، المتمثلة في استفادة الموظفين الجدد من خبرة ذوي الكفاءة والخبرة لمدة 6 اشهر كأقل تقدير، الأمر الذي يساعدهم على التعلم في وقت وجيز من جهة ويعزز شعورهم بالانتماء والاستقرار في المنظمة من جهة أخرى، مما يقلص من فترة التجريب الأولى ويحسن من نتائجها، ويوصل العاملين ذوي الخبرة إلى قمة هرم الحاجات أين يشعرون بالتقدير وتحقيق الذات، ويزيد من استعدادهم لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة أو ضمنية مستمرة في الوحدة (من فرد إلى فرد آخر).

أما استراتيجية العوائد والمكافآت فبلغ متوسطها 2.47 رغم أنه ومما قمنا باستنتاجه من المقابلة التي قمنا بها مع مسئولة التدريب أنه من بين طرق تقييم أداء الموظفين التي تعتمدها، توزيع استثمارات لتقييم نقاط القوة

والضعف لكل موظف وتؤخذ بعين الاعتبار بعد ذلك في الاستفادة من البرامج التدريبية وكذا لاحتساب العلاوات التي تُمنح في كل سداسي، غير أنه ومن الواضح أن المكافآت ذات الطابع المادي (ارتباط المكافآت المادية بالأجر ولواحقه فقط) لا تكون دائماً محفز مشجع للموظفين على بذل جهود أكبر، ولا على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وهذا ما أعربت عنه اجابات الموظفين.

3. تحليل نتائج بُعد استراتيجيات إدارة المواهب لفئة المهنيين:

لم يختلف رأي المهنيين عن باقي مفردات العينة بحيث جاءت استراتيجيات إدارة المواهب بنفس الترتيب الذي ظهر مقارنة بآراء العينة ككل؛ غير أن الاختلاف البارز الذي كان واضحاً هو درجة اعتماد وحدة الصيانة والتوزيع بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية على كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب في توجهاتها وتعاملاتها التسييرية، فقد أظهر المهنيون في كل استراتيجية توجه ايجابي أكثر. أما عن المتوسط الإجمالي للأبعاد مجتمعة فكان في منطقة الموافقة إلى حد ما على سلم ليكارت بمتوسط حسابي بلغ 25.3 وانحراف معياري 0.244 أي أن موظفي الوحدة أجمعوا رأيهم على التطبيق النسبي والمتفاوت لاستراتيجيات إدارة المواهب، وهذه النظرة الايجابية يمكن إرجاعها إلى طبيعة الفئة المهوبة في حد ذاتها، فالإنسان المهوب غالباً ما تكون نظرتة للأمور ايجابية ومتفائلة أكثر من غيره، كما أن تأثير الظروف المادية على استعداداتهم وتحملهم لمسؤولية ما يسند إليهم من مهام لا يكون كبير، في المقابل يتم التركيز من طرف هؤلاء على جانب جودة العلاقات الاجتماعية (زملاء، رئيسين، مرؤوسين.. الخ)، وطبيعة نشاطهم ضمن فرق العمل.

4 - اختبار فرضيات الدراسة:

اعتمدنا في اختبار فرضيات الورقة البحثية يركز على مخرجات المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا خلالها على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الى جانب الاستعانة بتحليل نتائج تقييم كل واحد من ابعاد اداة الدراسة

♦ **الفرضية الصفرية الاولى H0A:** مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الأداء في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب¹ أكدت مخرجات المعالجة الاحصائية على أن الوسط الحسابي لاستراتيجية إدارة الأداء في الوحدة التجارية قد بلغ 2.55 حسب رأي مفردات عينة الدراسة، بمعنى أنه لم يصل حتى الى القيمة المتوسطة، وهو ما يؤكد الفرضية الصفرية القائلة بأن تطبيق استراتيجية إدارة الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1A

♦ **الفرضية الصفرية الثانية H0B:** مستوى تطبيق استراتيجية التعاون في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب على الرغم من ان قيمة الوسط الحسابي 3,14 وتقترب من حدود القيمة الوسطى على سلم ليكارت، والذي دلالتة ان استراتيجية التعاون تلقى اهتماماً مقبولاً، إلا انها اقل من المستوى المطلوب وهو ما يؤكد الفرضية الصفرية القائلة بأن تطبيق استراتيجية التعاون لا يرقى إلى المستوى المطلوب على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1B

¹ يقصد بالمستوى المطلوب أن تقع كل الإجابات في منطقة موافق أو موافق تماماً على سلم ليكارت، ولا تصنف إجابة "موافق إلى حد ما" ضمن المجال.

♦ **الفرضية الصفرية الثالثة H0c:** مستوى تطبيق استراتيجية تطوير العاملين في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب

تؤكد نتائج المعالجة الاحصائية عدم حصول استراتيجية تطوير العاملين على العناية والاهتمام اللازمين من طرف ادارة المؤسسة، حيث ان قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت 3,027 على سلم ليكرت تدل على ان ادارة المؤسسة ماضية في تكوين و تنمية عاملها إلا ان جهودها لا ترتقي للمستوى المنتظر وهو ما يؤكد الفرضية الصفرية القائلة بأن مستوى تطبيق استراتيجية تطوير العاملين في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1c

♦ **الفرضية الصفرية الرابعة H0d:** مستوى تطبيق استراتيجية العوائد والمكافآت في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب

بينت مخرجات المعالجة الاحصائية على أن الوسط الحسابي لتطبيق استراتيجية العوائد والمكافآت في UMD قد بلغ 2.47 حسب رأي مفردات عينة الدراسة، ويؤكد هذا التوجه العام عدم وجود تشتت مُعبر حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري مستوى الـ 0.561 ؛ ودلالة قيمة الوسط الحسابي والتي لم تصل حتى الى القيمة المتوسطة هو عدم ارتقاء استراتيجية العوائد والمكافآت إلى المستوى المطلوب على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع وهو ما يؤكد الفرضية الصفرية، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة H1d

♦ **الفرضية الصفرية الخامسة H0e:** مستوى تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب

أكدت مخرجات المعالجة الاحصائية على أن الوسط الحسابي لاستراتيجية الثقافة التنظيمية في الوحدة التجارية قد بلغ 2.68 حسب رأي مفردات عينة الدراسة، بمعنى أنه لم يصل حتى الى القيمة المتوسطة، ويؤكد هذا التوجه العام عدم وجود تشتت مُعبر حول القيمة الوسطى حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري مستوى الـ 0.481؛ وتدعم قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري الفرضية الصفرية القائلة بأن تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهو ما يعني رفض الفرضية البديلة H1e

♦ **الفرضية الصفرية السادسة H0f:** تفتقر وحدة UMD للأفراد الموهوبين

اعتماداً على تحليل إجابات عينة الدراسة اتضح أن سبعة (7) من إجمالي مفردات العينة المبحوثين بوحدة الصيانة والتوزيع يتوفرون على السمات والخصائص التي يتميز بها الموهوبين والمتفوقين عقلياً حسب نموذج كلارك، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0f القائلة أن وحدة الصيانة والتوزيع تفتقر للأفراد الموهوبين، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1f.

IV. الخلاصة:

في غريلة لإجابات عينة الدراسة تحصلنا على نتيجة مفادها أن 7 أفراد من مجموع 111 مفردة مكونة لمجتمع وحدة الصيانة والتوزيع بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية موهوبون حسب إجاباتهم على البعد الأول أو الخاص بالكشف عن الموهوبون؛ أما عن نتائج تطبيق الاستراتيجيات الخمس لإدارة المواهب في وحدة الصيانة

والتوزيع بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، وبالرجوع الى استجابات مفردات العينة، يتأكد عدم وجود اهتمام كافٍ يختلف هذه الاستراتيجيات، حيث أن:

- ♦ تطبيق إستراتيجية إدارة الأداء لم يبلغ المستوى المطلوب على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع؛
- ♦ استراتيجية التعاون لا ترقى إلى المستوى المخطط له على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع؛
- ♦ مستوى تطبيق استراتيجية تطوير العاملين في UMD لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛
- ♦ عدم بلوغ استراتيجية العوائد والمكافآت أهدافها المنتظرة على مستوى وحدة الصيانة والتوزيع؛
- ♦ تطبيق استراتيجية الثقافة التنظيمية في UMD يبتعد عن الأهداف المنتظرة.

التوصيات:

- ♦ على قادة الوحدة أن يضعوا هدف تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في قلب ثقافة المنظمة والعمل على ترسيخ مبادئها لدى كل العاملين على اختلاف رتبهم ومستوياتهم، كي تتمكن من الاستفادة من النجاح المعتمد على الرؤية المشتركة وقوة تأثير قوة الثقافة على تحقيق الأهداف.
- ♦ اللجوء الدائم إلى خرجي المعاهد التي عقدت الوحدة معهم شراكة يجعلها تضيّع العديد من فرص الحصول على أفراد ذوي كفاءة وبمستوى أعلى من مصادر أخرى، لدى على الوحدة أن تنوع من مصادر التوظيف التي تلجأ لها.
- ♦ مقابلات التوظيف تشكل الورقة المصيرية لأي منظمة، ف جودة هذه المقابلات يضمن للمنظمة الحصول على الأفراد الأكفاء الذين تتوفر فيهم شروط المنصب وبأقل التكاليف أو العكس بالعكس، لدى إذا ما استعانت الوحدة بمختصين في لغة الجسد أو التنمية البشرية بالموازاة مع المختصين في مجال التوظيف ورؤساء الأقسام سيختصرون عليها عناء وتكلفة كبيرين، بحكم خبرتهم والجوانب المهمة التي يكزون عليها عند مقابلة المتقدم للوظيفة.
- ♦ حصول قادة ومدراء وحدة الصيانة والتوزيع على دورات تدريبية في جانب تنمية الكفاءات قد يكون سبيل جيد لتبني ممارسات مهيكلية وواضحة فيما يخص تسيير الكفاءات والمواهب وتطويرها.
- ♦ التركيز على نوعية البرامج التدريبية والتطويرية الموجهة للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية وضمن الاستمرارية في البحث على أفضل طرق أداء المهام، فهذا يحقق ما لم تحققه الأمور المالية من تحسين أداء الموظفين وإخراج مكنوناتهم.
- ♦ على وحدة الصيانة والتوزيع بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية أن تولي اهتمام أكبر لجانب التحفيز سواء منه المادي أو المعنوي، للتخلص من حالة عدم الرضا التي أبداها موظفيها فيما يخص هذا البعد فهذا يلعب دوراً مهماً في الاحتفاظ بالمواهب بشكل عام.
- ♦ على القادة والمسؤولين في وحدة الصيانة والتوزيع أن يتخلصوا من درجة البيروقراطية الكبيرة في المعاملات وقتوات الاتصال، الأمر الذي يخلق نوع من الانسجام في الأهداف بين الأفراد والإدارة.

♦ على وحدة الصيانة والتوزيع أن تراعي جانب التوفيق بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظفين لديها مما يعزز من جودة أداء هؤلاء من جهة، ويقوي الثقافة التنظيمية بالوحدة من جهة أخرى، بحكم أنها تعتبر المحرك الأساسي والقوي في جذب المواهب الجديدة وظهور مواهب دقينة في المنظمات.

الاحالات والمراجع

1. David G. Collings and Kamel Mellahi (2009), Strategic Talent Mngement. Areview and Research Agenda. Human Resource Management Review. Vol 19 ,UK, p-p: 304-313
2. Edward E. Lawler (2008), strategic talent management: lessons from the corporate world, Wisconsin center of education research, university of Wisconsin-madison, USA , pp:6,7
3. Haskins E. M and George R. Shaffer (2010), A talent Development Framework: Tackling the Puzzle, internship programme in faculty of commerce, university of wollngong , Australia, p-p: 7-9
4. Heinen, J. S., & O'Neill, C (2004), Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today, 67-82, international journal of humanities and social science, USA, p:31
5. Kevin Groves (2013), talent management best practices: identifying and developing high potential leaders, American society for healthcare human resources administration ASHHRA, American hospital association, USA, August 31
6. Lewis E. Robert and Robert J. Heckman (2006), Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, vol 16, UK, p:139
7. Li linjie and Wang Xing (2010), The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations, International Journal of Business and Management, Vol 5, No. 12, Canadian center of science and education, USA, p-p: 2016-2019
8. Michael Armstrong (2003), Performance Management Key strategies and practical guidelines, Kogan Page Limited, U.K , p:8
9. Millar Bill, Building an integrated talent management strategy (2007), the Economist Intelligence Unit, London , p:8
10. Shaemi, A & Bajgerani, M (2011), Impact of talent management strategies on employees emotional intelligence in Isfahan Municipality, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.6, p-p:229-241
11. Shaemi, A & Bajgerani, M (2011), Impact of talent management strategies on employees emotional intelligence in Isfahan Municipality (2011), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.6:p-p: 229-241
12. Uran. L and Samuel. J (2007), From talent compliance to talent commitment, Strategic HR Review, Vol 6, No. 3, USA, p-p: 32-35
13. ابو بكر مصطفى محمود (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار الجامعة، الإسكندرية.
14. أمل حمد فرحان (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان.
15. اولاد حيموده عبد اللطيف وآخرون (2017)، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، الجزائر.
16. باري كاشوان (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة.
17. حاتم سماتي (2011)، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
18. سعد ياسين غالب (2002)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري عمان.
19. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام (2013)، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. غياث بوفلجة (1998)، القيم الثقافية والتسيير، ط، 1 دار الغرب للطباعة النشر، وهران.
21. فاطمة الزهراء محديد (2017)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الاداري، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر.
22. محمد الصالح قريشي (2013)، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة.
23. نعيمة بوحوش (2016)، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء "حسب نموذج الشبكة لبلاك وموتون"، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة ماستر علم نفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 02 -، قسنطينة.
24. هيفي علي سلمان الهيفي (2014)، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
25. ياسر مرزوقي وعبد الرشيد بن ذيب (2018)، التدريب والتعلم المستمران للكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، العدد 2.

جدول رقم 1: اختبار ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	Alpha de cronbach
استراتيجية إدارة الأداء	4	0.601
استراتيجية التعاون	3	0.795
استراتيجية تطوير العاملين	4	0.775
استراتيجية العوائد والتعويضات	4	0.773
استراتيجية الثقافة التنظيمية	5	0.667
الكشف عن المواهب	10	0.612

جدول رقم 2: الانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لبعد الكشف عن الموهوبين

رمز العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري δ	ترتيب العبارة	أهمية العبارة
F1	أسعى دائماً للبحث عن طرق جديدة لتطوير عملي؛	2.82	1.390	3	متوسط
F2	أقوم بمراجعة كل البيانات المقدمة لي قبل استعمالها في مهمة ما؛	2.85	1.200	2	متوسط
F3	أستطيع تذكر الأشياء بسهولة كبيرة وإن كانت ترجع لفترة طويلة؛	2.74	1.270	6	متوسط
F4	أملك هوايات متعددة في مختلف المجالات؛	3.12	1.181	1	متوسط
F5	أفضل القيام بالمهام الصعبة والمعقدة؛	2.73	1.250	7	متوسط
F6	يمكن تصنيفي من الأشخاص سريعى القلق؛	2.67	1.303	9	متوسط
F7	أنسى عادة أني لم أتناول كل وجبات يومي الغذائية؛	2.71	1.246	8	متوسط
F8	أحرص على تغيير ترتيب أغراضي الشخصية بين الفترة والأخرى؛	2.76	1.208	4	متوسط
F9	أحبذ الحركة والتقل على البقاء في البيت في أوقات فراغي؛	2.76	1.245	5	متوسط
F10	غالباً ما تقع الأمور التي أفكر فيها وأتوقعها	2.63	1.220	10	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.78	0.601		متوسط

جدول رقم 3: متوسطات وانحرافات بعد تقييم استراتيجيات إدارة المواهب لعينة الدراسة

رمز البعد	أبعاد إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري δ	الأهمية
1X	استراتيجية إدارة الأداء	2.55	0.482	4
2X	استراتيجية التعاون	3.14	0.577	1
3X	استراتيجية تطوير العاملين	3.027	0.593	2
4X	استراتيجية العوائد والمكافآت	2.47	0.561	5
5X	استراتيجية الثقافة التنظيمية	2.68	0.481	3
Z	استراتيجيات إدارة المواهب	2.77	0.338	-

جدول رقم 4: متوسطات وانحرافات بعد تقييم استراتيجيات إدارة المواهب لفئة المهنيين

الأممية	الانحراف المعياري ^δ	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المواهب	رمز البعد
4	0.479	3.00	استراتيجية إدارة الأداء	X1
1	0.559	3.95	استراتيجية التعاون	X2
2	0.393	3.46	استراتيجية تطوير العاملين	X3
5	0.718	2.82	استراتيجية العوائد والمكافآت	X4
3	0.180	3.03	استراتيجية الثقافة التنظيمية	X5
-	0.244	3.25	استراتيجيات إدارة المواهب	Z

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

محمد الصالح قريشي، حنان هواري، محمد بوشريبة. (2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق - دراسة حالة / ENMTP / UMD قسنطينة، مجلة رؤى اقتصادية، (09)02، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 277 - 294.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License](#). [Libraries Resource Directory](#). We are listed under [Research Associations](#) category