

أثر ادارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex
ببسكرة

The impact of talent management on learning and growth and internal processes for an institution fabric and processing sonitex Biskra

حورية سليخ

Houria Selikh

جامعة بسكرة (الجزائر)، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، houria.selikh@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/01/14 تاريخ النشر: 2021/02/24

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المواهب على محوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية لأداء مؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة، حيث اعتمدت على نموذج مكون من ثلاث عمليات لإدارة المواهب، تمثلت في (الاستقطاب، التطوير والاحتفاظ) كمتغيرات مستقلة تؤثر على أداء المؤسسة محل الدراسة، وتم جمع البيانات من عينة قدرت ب (38) اطارا من الادارة الوسطى والعليا بواسطة استبانة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها، عدم وجود أثر معنوي لعمليات ادارة المواهب على اداء مؤسسة النسيج والتجهيز. كما خلصت الدراسة الى جملة من التوصيات تمكن المؤسسة من إدارة المواهب لتفعيل كلا من التعلم وتحسين عملياتها لتحسين أدائها بشكل عام.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، أداء المؤسسة، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، sonitex.

تصنيفات: P17; J24; JEL

Abstract:

This study aimed to identify the impact of talent management on the two axes of learning and growth and internal processes of the performance of sonitex textile and equipment corporation in Biskra, as it relied on a model consisting of three processes of talent management, represented in (attracting, developing and retaining) as an independent variable that affect the performance of the institution under study, and data was collected

¹ المؤلف المرسل: حورية سليخ، الإيميل: houriaselikh@gmail.com

from a sample estimated at (38) frameworks from middle and upper management by means of a questionnaire, and among the most important of its findings, there was no significant effect of talent management processes on the performance of the textile and processing establishment. the study also concluded with a set of recommendations that enable the organization to manage talent to activate both learning and improve its processes to improve its overall performance.

Keywords: talent management; enterprise performance; learning and growth; internal processes; sonitex.

JEL Classification Codes : J24 ؛ P17

1. مقدمة:

شهد العالم عموما وعالم الاعمال خصوصا تغيرات كبيرة خلال العقدین الأخيرين من القرن الماضي، حيث واجهت المؤسسات عدة تغيرات اجتماعية، اقتصادية وتكنولوجية نجحت كلها عن العوامة، حيث تجلت تأثيراتها على مستويات الاداء المحققة، هذا ما دفع بالمؤسسات بقوة لإعادة إيجاد توازن له، فسعت جاهدة الى تحسين عملياتها الإنتاجية لتحسن من نوعية الخدمة المقدمة و ثم تحسين مستوى أدائها. ومن هنا بدء التركيز على مشكلة تحسين الأداء باعتبارها معضلة العصر في ظل تعقد معطيات السوق واحتدام المنافسة، حيث نالت هذه الإشكالية اهتمام كل الباحثين في مجال الإدارة والتسيير عموما، كما حظيت بالأهمية والعناية البالغة من طرف مدراء المؤسسات على اختلاف توجهاتها وأهدافها وحتى احجاها.

وفي ظل شدة التنافس التي فرضتها هذه العوامل الخارجية والتي من الصعب مجابتهها، اتجهت المؤسسات للبحث على مكنات النجاح اعتمادا على عوامل داخلية، فركزت على مواردها الداخلية اعتمادا على ما قدمه Barney et al في مقارنة ارتكزت على الموارد (RBV)، وكانت اولى المقاربات التي فرقت بين الموارد الملموسة وغير الملموسة، غير انها كانت غير كافية لضمان مستوى ثابت او جيد من الاداء، هذا ما دفع بكلا من Prahalad و Hamel الى طرح مقارنة جديدة تركز على المهارات (الموارد والكفاءات) (CBV) لتليها المقاربة المرتكزة (KBV) على المعرفة بالدخول الى اقتصاد المعرفة.

اشكالية الدراسة: كل المقاربات السابقة الذكر ورغم ما قدمته كحلول لتحسين الأداء بناء على الموارد والكفاءات الا ان حدة المنافسة زادت، ولمعرفة الاسباب الحقيقية التي تقف ورائها قامت شركة McKinsey في أواخر التسعينات بدراسة قام بها كلا من Ed Michaels و Helen Handfield-Jones و Beth Axelrod، حددت من خلالها ان هناك انخفاضا في القيمة النسبية للمادة

للأصول مقابل زيادة الاهتمام برأس المال البشري، أي ان تنافس اصبح حول راس المال البشري لا الاصول المادية، وصاغت عبارتها الشهيرة " الحرب على المواهب " سنة 1997 كإعلان عن دور جديد للمورد البشري تحسين مستويات الاداء، حيث أصبح التهديد أو الضامن لبقاء المؤسسة. حيث أوضحت هذه الدراسة ان احتدام الصراع بين المؤسسات التجارية لجذب الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا والاحتفاظ بهم، راجع لاستخدام هذا المورد لتحقيق التميز وتحسين الأداء، وبهذا أكدت الدراسة أن إدارة المواهب بشكل أفضل تؤدي الى أداء أفضل (Elizabeth , Mark, Helen , Steven , & Edward , 1998, pp. 44-57).

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة لتبحث في أثر إدارة المواهب بعملياتها الثلاث في تحسين أداء المؤسسة عموما وأداء المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص. وعليه جاء التساؤل الرئيسي لدراسة كالتالي: ما أثر إدارة المواهب على محوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية لأداء مؤسسة النسيج والتجهيز sonitex بيسكرة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة البحثية الفرعية وهي كما يلي:

- ما طبيعة أثر عمليات ادارة المواهب مجتمعة (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على محوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر كل عملية مستقلة من عمليات ادارة المواهب على الأداء بمحوريه (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) بالمؤسسة محل الدراسة.

- فرضيات الدراسة: للإجابة عن السؤال الرئيسي وأسئلته الفرعية وجب اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يندرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات الفرعية وهي كما يلي:

1- يوجد أثر إيجابي لاستقطاب المواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2- يوجد أثر إيجابي لتطوير المواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3- يوجد أثر إيجابي لاحتفاظ بالمواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

- تبسيط مفهوم إدارة المواهب وضرورة الاهتمام به لما له من أثر بالغ على الاداء خاصة.

- دراسة واختبار أثر إدارة المواهب بعملياتها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال (التعلم والنمو، العمليات الداخلية).

- تقديم تفسيرات للنتائج التي يتم التوصل إليها، الى جانب تقديم مجموعة من التوصيات قد تسهم في تعريف الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية تطبيق إدارة المواهب، مع توضيح أثر كل عملية من عمليات هذه الادارة لتكون بمثابة فرصة للاطلاع على حجم أثر أداء المواهب داخل المؤسسة محل الدراسة.

- أهمية الدراسة: تعود إلى جانبين أحدهما علمي يتعلق بالتعرف على أهم ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحسين في أداء المؤسسات، أما الجانب الآخر لأهمية الدراسة هو جانب تطبيقي اذ تتجلى أهميتها في إمداد المؤسسة محل الدراسة بمعلومات عن متغيرات الدراسة وممارساتها بغية تفعيلها لتحسين الأداء. أسلوب ومنهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على مسح مكثي لأدبيات الموضوع، حيث جمعت البيانات والمعلومات المتعلقة لتطور إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة اعتمادا على الدراسات السابقة، هذه الاخيرة التي تم الاستفادة منها في تحديد المتغيرات والملاحق الأساسية لمجتمع وعينة البحث، كما تم استخدام اسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة.

-عينة ومجتمع الدراسة: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex بيسكرة لتعرف على أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال محوريه التعلم والنمو والعمليات الداخلية، حيث تم الاعتماد في اختبار الفرضيات على استبانة، وتم توزيعها على عينة من مجتمع مكون من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من الإدارة الوسطى ورؤساء الوحدات الانتاجية التي تمثل الإدارة العليا بالمؤسسة والبالغ عددهم (54) مديرا. على اعتبار هذه الفئة الأكثر معرفة بمحوري الاداء (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) والتغيرات التي تحدث فيه جراء الاهتمام بالمواهب وادارتهم. وتم التوزيع على عينة منهم قدرت بـ 40 استبانة عبر البريد الإلكتروني خلال الفترة ما بين 06-20 جوان 2020، وتم التوزيع بطريقة العينة العشوائية البسيطة واسترجاع منها 38 استبانة وكانت كلها صالحة للمعالجة الاحصائية.

أداة الدراسة: يهدف معرفة طبيعة أثر إدارة المواهب بأبعادها على محوري الاداء التعلم والنمو والعمليات الداخلية تم تطوير استبيان، تضمن محورين للقياس: المحور الاول عمليات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) والمحور الثاني كان خاص بأداء المؤسسة وخصص لمحورين منه فقط (التعلم والنمو والعمليات الداخلية)، حيث تم التخلي على محورين المالي ورضا العملاء على اعتبارهما تحصيل حاصل، ورضا العملاء هو هدف تسعى لتحقيقه أي مؤسسة أما الجانب المالي فهو ضرورة حتمية للقيام بأي نشاط داخل المؤسسة.

أساليب المعالجة الإحصائية: لتحليل البيانات التي تم جمعها بالاستبانة من عينة الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية (معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملات الالتواء والتفلطح، تحليل الانحدار المتعدد) كما تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.

2. الدراسات السابقة ونموذج الدراسة: هناك عدة دراسات تطرق لمتغيرات الدراسة وفيما يلي طرح لأهمها:

1.2 دراسة Hagood وFriedman، 2002 بعنوان:

Using balanced scorecard to measure the performance of your HR information system .

هدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة، وذلك لتبرير استعمال هذه النظم وتحديد القيمة المضافة المتحققة للمنظمة، وبينت كذلك فوائد القياس بهذه الأداة كونها تسهل الفهم والاتصال بالآخرين وأنها طريقة موحدة لتحديد فيما إذا كان أداء النظام ككل يتحسن مع مرور الوقت. وقد توصلت إلى تحديد جملة من المعايير اللازمة لتقييم متطلبات الافراد للوظيفة الجديدة وتقدير أفضل لتكاليف تطبيق الاولويات لاحتياجات الافراد وزيادة ولائهم ورضاهم إذا ما تم الالتزام بمعايير عالية لنظم معلومات الموارد البشرية. (Hagood & Friedman, 2002, pp. 543-557)

2.2 دراسة صبيان إيمان 2017، بعنوان: إدارة المواهب أفاق نحو إدارة ذكية للموارد البشرية

بالمؤسسات الجزائرية- اقتراح نموذج: تهدف الى التعرف على واقع إدارة المواهب في ظل انفتاح والمنافسة العالمية للمؤسسات بما فيها الجزائرية، حيث قامت بدراسة ميدانية لمجموعة من الشركات المشاركة في صالون المواهب، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على 97 مدير موارد بشرية للشركات

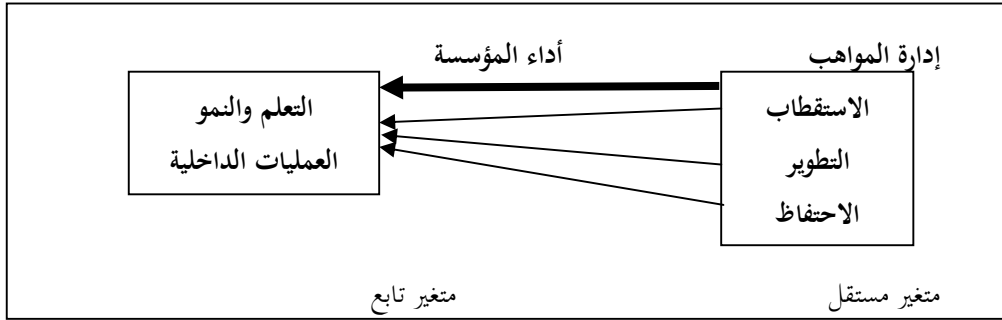
المشاركة بالصالون، وكانت أبعاد إدارة المواهب متمثلة في: الجذب الاحتفاظ والتطوير. وخلصت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وهي تقوم بتطبيق أحدث برامج إدارة المواهب رغم وجود كثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي. (صبيان و ثابت ، 2017، الصفحات 126-156)

3.2. دراسة مقري وبيجاوي 2014، بعنوان: أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمبصرات الغذائية -منعة-باتنة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المواهب وممارستها من وجهة نظر العاملين في المؤسسة بالوقوف على مستوى أدائها في ظل وجود التزام تنظيمي. واختارت (جذب، اختيار، استبقاء، والاعتراف بالمواهب) كأبعاد لقياس ادارة المواهب، في حين تم اعتماد (التعلم والنمو، واجراءات العمل، ورضا العملاء) كأبعاد للأداء، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووضحت نتائجها بأن عمال المؤسسة لديهم نظرة ايجابية لنظام إدارة المواهب، في حين كانتأبعاد إدارة المواهب لها تأثير ضعيف على أداء المؤسسة. وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. (مقري و بيجاوي، 2014، الصفحات 166-195)

5.2 التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك تشابه كبير مع الدراسة الحالية، حيث أنها درست نفس المتغيرات (إدارة المواهب وأداء المؤسسة) وباستخدام نفس أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وكان الاختلاف في ابعاد المتغيرات، فأبعاد إدارة المواهب تطابقت مع دراسة صبيان وفي جزء منها مع دراسة مقري وبيجاوي، أما ابعاد أداء المؤسسة فتشابهت مع دراسة كلا من (Hagood و Friedman) ومقري وبيجاوي. واختلفت معهم أيضا في اختيار بعدين من الاداء (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) ولعل هذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها التي درست نفس المتغيرات، إضافة الى اختلاف آخر في دراسة الحالة كونها طبقت في مؤسسة صناعية إنتاجية مؤسسة النسيج والتجهيز وفي بيئة مغايرة بيسكرة الجزائر، وهنا تشابهت مع دراسة مقري وبيجاوي في أنها مؤسسة صناعية إنتاجية لكن اختلفت في ميدان النشاط، هذا ما يجعل هذه الدراسة جديرة باهتمام خاصة باعتبار هذه المؤسسة الوحيدة في مجالها بالولاية والمورد الوحيد للمؤسسات خاصة كانت أو عامة.

6.2 نموذج الدراسة:

الجدول 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

3. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1.3 تطور مفهوم إدارة المواهب

يرجع أول استخدام لمصطلح المواهب الى العبارة الشهيرة التي صاغتها شركة ماكينزي في عام 1997. تستشرف بما ان التنافس في القرن الواحد والعشرين سيكون على الافراد الموهوبين، حيث عرفهم معهد CIPD بأنهم "أفراد يمكنهم إحداث فرق في الأداء المؤسسي، إما بساھمتهم الفورية أو على المدى الطويل بإظهار أعلى مستويات الإمكانيات" (Armstrong, 2009, p. 580)، وأضاف Thunnissen بان المواهب يمثلون قيمة خاصة بالنسبة للمؤسسة (Thunnissen, 2015, p. 59). هذا ما يؤكد أن الموهوبون يمتلكون قدرات وكفاءات فريدة تمكنهم من الأداء بفعالية.

2.3 مفهوم ادارة المواهب: من تعريف المواهب تبدو عبارة "إدارة المواهب" مهمة قليلاً واستراتيجية

إلى حد ما وحتى مثيرة كما قال عليها أحد مديري الموارد البشرية في معهد IES : "إنها تلعب دوراً جيداً كمصطلح في مجلس الإدارة" (Valerie & Wendy , 2008, p. 01) ومع ذلك، ليس هناك تعريف واضح ومشارك بين الباحثين لإدارة المواهب. فيعرفها معهد CIPD على أنها "جذب منهجي وتحديد وتطوير وإشراك واستبقاء ونشر للأفراد ذوي الإمكانيات العالية والذين لهم قيمة خاصة بمنظمة (Valerie & Wendy , 2008). ومنه إدارة المواهب تسعى إلى جذب الأفراد وتحديدهم وتطويرهم وإشراكهم والاحتفاظ بهم ونشر ممن يعتبرون ذوي قيمة عالية للمؤسسة. كما تعرف أيضاً أنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة من أجل ضمان أفضل استقطاب (جذب) للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل

المؤسسة" (حمود، الصفحات 27-28)، أي تحقيق التكامل ما بين جميع الانشطة التي تعتمد عليها المؤسسة لاستقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة. ويعد الهدف الرئيسي من إدارة المواهب هو الاستفادة من الموظفين الموهوبين، باعتبار أن ممارسات هذه الإدارة تساعد المؤسسات على تحقيق رضا ومشاركة وتحسين دافعية الفرد والتزامه نحو العمل (Sart, 2014, p. 657)، إلى جانب التأكيد على تحسين أداء الفرد والمؤسسة، كما تساعد إدارة المواهب المؤسسات في الاستجابة لتحديات المنافسة، فهي تساعد في تقليل تكاليف اليد العاملة وحل المشاكل التنظيمية مما يعظم العائد على الاستثمار ويحسن من كفاءة العمل ويعزز القدرة التنافسية (Mensah, 2015, p. 551).

وبناء على ما سبق نستنتج أن الهدف الأسمى لإدارة المواهب هو مساعدة المؤسسات للاستفادة من كفاءات ومواهب عاملها بلحاثة تحديات المنافسة وتعظيم أدائها المؤسسي.

3.2 عمليات إدارة المواهب: وتمثل في عمليات التالية:

1.3.3 الاستقطاب: أول مراحل إدارة المواهب وأهمها حيث ذكرت دراسة ماكينزي انما الشغل الشاغل للمؤسسات في هذا القرن، فعملية عملية الجذب تعنى بترغيب أكبر عدد من العاملين المؤهلين والمتاحين في سوق العمل (الزيدي و عباس، 2015، صفحة 86)، وتعتمد هذه العملية على سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية حيث تعتبر أساسا للعمل والمفاضلة في أسواق العمل (Glenn, 2012, p. 30)، لذا وجب على المؤسسات بناء علامة تجارية قوية تستقطب بها المواهب.

وعليه يمكن القول إنهم كلما كانت سمعة المؤسسة ومكانتها عالية ومرموقة كلما كانت عملية الاستقطاب بفعالية أكثر، إضافة الى أهمية العملية فهي المسؤول عن توفير عمالة منتجة باستمرار وذات كفاءة وفعالية في ممارسة الوظائف (حريم، 2013، صفحة 136).

2.3.3 التطوير: وتعنى بتنمية الموهبة وتحسين تعلم أداء العاملين لذا فهي جزء جوهري من إدارة المواهب في المؤسسات (خليل، 2014، صفحة 114)، إذ أنه ليس كافيا أن تستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدا، وتتوقع بقائهم مدة طويلة داخل المؤسسة، بل يجب أن توفر لهم برامج التدريب والتكوين المستمر (الزيدي و عباس، 2015، صفحة 86). والتي تكون كقيلة بمساعدتهم على اظهار قدراتهم الكامنة والعمل على الاستفادة منها الى اقصى حد، خاصة وأن الاخفاق في عملية تزويد الموهوبين بالتدريب الكافي قد يعرض المؤسسة الى خطر خسارتهم ما يسبب تذبذب أو انخفاض في مستويات الاداء.

3.3.3 الاحتفاظ: تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهبة المؤشر الرئيسي على قوة هوية المؤسسة، إذ تهدف هذه العملية الى اتخاذ التدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية أطول، ويكون ذلك بتوفير

الامن والسلامة والاهتمام والبرامج الملائمة أي بيئة عمل مناسبة لهم، وتشجعهم على البقاء (وهيية، 2015، صفحة 11)، لذا فتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة يشجعهم على الإبداع وطرح أفكار جديدة(عادل و قريشي، 2018، صفحة 180)، هذا مع الحرص على تقديم حوافر معنوية ومادية على شكل رواتب وأجور مالية مغرية ومكافآت سخية (بوقرة و بن سالم آمال، 2012، صفحة 34)وهذا يؤثر على اتجاهات وسلوك الافراد المهووبين في المؤسسة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار في العمل (سمية، جمعة، و ابتسام، 2018، صفحة 256). فالحرب اليوم هي قائمة على الاحتفاظ بالموهبة لان تكلفة استبدالها مكلفة جدا.وعليه يمكن القول ان الحوافر والمكافآت تضمن الحصول على المواهب والمهارات المتميزة من الموظفين المهووبين وتضمن بقائهم لأطول مدة، لذا وجب التأكيد عليهما كمفاتيح تمكن المؤسسة من تحسن ادائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

4.3 مفهوم اداء المؤسسة:يعبر مصطلح الأداء على " القيام بالشيء ما أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين"(أبو النصر، 2008، صفحة 74). بمعنى إن الأداء هو قيام شخص ما بسلوك لتحقيق هدف معين، ويكون لإشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع ما.أما في إطار المؤسسة يمكن تعريف الأداء بأنه "المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"(أبو النصر، 2008، الصفحات 75-74). ويتكون الأداء من شقين هما الكفاءة والفعالية حيث تسعى المؤسسة الى التميز في الجمع بينهما، فالفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المستهدف والوصول الى النتائج المرجوة، أما الكفاءة فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات المتاحة(الداودي، 2010، الصفحات 220-219).

5.3 منظورات أداء المؤسسة:من منطلق ان نجاح المؤسسات متوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات أربع وهي:(علاقتها بعملائها، عملياتها الداخلية، التعلم والنمو، والجانب المالي)، والتي تشكل لنا بطاقة لقياس وتقييم الأداء، التي ظهرت مع أوائل التسعينات من خلال دراسة قام بها R.Kaplan و D.Norton على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الامريكية لتقييم أدائهم واستغرقت الدراسة سنة كاملة.حيث لاحظ الباحثان ان المسيرين لا يفضلون اسلوبا معيناً في التقييم على حساب اخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة عرف ببطاقة الأداء المتوازن(يجياوي و لدرع، 2011، صفحة 78). وتعرف بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة على أداء مؤسستهم"(الداودي، 2010، الصفحات

224-223)، ويستخدم المديرون بطاقة قياس الأداء لوصف استراتيجيتهم ومواءمة وحدات الأعمال والخدمات المشتركة لخلق أوجه التآزر، وتحديد أولويات المبادرات الاستراتيجية، وتوجيه تنفيذ الاستراتيجية (Kaplan R. , 2005, p. 42). فوضع Robert S. Kaplan وDavid P. Norton بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المؤسسي من خلال أربع منظورات مترابطة: المالية، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996, p. 20)، وتماشيا مع هدف الدراسة، تم اختيار المنظورات التي لها أثر او علاقة مباشرة مع المواهب، فتم استبعاد المنظور المالي باعتباره منظور تؤثر عليه عدة متغيرات منها المواهب، فهو نتيجة للاستخدام الأفضل للأفراد، كما تم استبعاد محور الزبائن باعتبار أطرافه أطراف خارجية تتلقى الخدمة التي يقوم بها المواهب داخل الورشات، وتم الابقاء على منظوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية الذين لهما علاقة بالمواهب وينعكس أثرهما على المنظورين السابقين (المالي، الزبائن)، حيث ان تحقيق عائد مالي يكون بتلبية حاجيات العملاء التي يتم الرد عليها من خلال العمليات الداخلية والتي يتم التحسين فيها بالتعلم والنمو. لذا وجب على المؤسسة الاهتمام بمهذين المحورين والعمل على تطويرهما لتحقيق الجانب المالي وسد حاجيات الزبائن، فبعد التعلم والنمو يسمح بتحسين العمليات الداخلية، بابتكار منتجات جديدة مما يزيد في رضا الزبائن، وبالتالي فالاهتمام بتعلم الافراد وتطويرهم وتأمين الكفاءات والمواهب يؤدي حتما الى تحسن في العمليات الداخلية التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها (Kladogeni & Hatzigeorgiou, 2011, p. 69). وبما أن مدخل إدارة المواهب من أهم المداخل التسييرية التي تعظم قيمة المورد البشري خاصة الموهوبين، الذين ينتجون ابتكارات توفر تدفقا مستمرا للمنتجات الجديدة التي تساعد بدورها على زيادة الحصة السوقية والإيرادات المالية (Kaplan, et al., 2012, p. 01). كل هذا يؤكد ان القيمة المضافة للمورد البشري تكون في بعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية وفيما يلي تفصيل لمفهومهما:

1.5.3 التعلم والنمو: يهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين في جميع مستوياتهم، يعني ان هذا البعد يسعى إلى الاستثمار في المورد البشري في المؤسسة. حيث أن التعلم والنمو يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بفعالية مع الظروف المتغيرة من اجل تحسين قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة (تغريد صالح، 2009، صفحة 15). وبهذا يكون العاملون في المؤسسة هم أعظم الموارد بإسناد الى الكفاءات والمواهب التي يظهرونها، اذ بدونهم لا افكار ولا ابتكارات. ونظرا لأهميته موجب العناية الفائقة باستقطابهم والمحافظة على عليهم وتدعيمهم بالتدريب والتحفيز ودفعمهم لتحقيق أداء أفضل.

2.5.3 العمليات الداخلية: وتمثل كل الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة وتميزها عن غيرها، وتمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات عملائها. لهذا لا بد على المؤسسة العمل على تحقيق تطوير إجراءات العمل بتشجيع تطبيق الأفكار الإبداعية (تغريد صالح، 2009، الصفحات 16-15) فمنظور العمليات الداخلية يركز على الاجراءات الداخلية بالمؤسسة لتوفير المنتج بالجودة المطلوبة وتلبية حاجات الزبائن التي قد تتطلب منتجات جديدة تماما، وكل هذا من شأنه تحسين الاداء بشكل عام (Kaplan R. , 2005, p. 42)، والتطوير في العمليات يكون من خلال من الاستثمار في المواهب للابتكار، لذلك تعمل المؤسسة على الاستفادة من كفاءات وقدرات العاملين بها وهذا بتوفير الجو الملائم للعمل من ثقافة مساعدة وتحفيز ومكافآت لتحقق المؤسسة غاياتها من مستويات الاداء الذي تتطلع لتحقيقه.

وعليه نستنتج أن عمليات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير والاحتفاظ) تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة من خلال أثرها المباشر في البعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية، هذا الاثر الذي ينعكس على البعدين (المالي ورضا الزبائن). لذا وجب على كل مؤسسة تسعى الى تحسين أدائها وقدرتها التنافسية أن تستثمر في المواهب من عمالها وتضمن الاحتفاظ بهم.

4. الدراسة الميدانية: في هذا الجزء نحاول إسقاط الجانب النظري وبإبراز الاثر بالمؤسسة محل الدراسة.

1.4 ثبات أداة الدراسة: لتأكد من ثبات وصدق الاستبانة تم حساب معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والنتائج كانت كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول 1: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المواهب عمليات إدارة	الاستقطاب	0.827
	التطوير	0.893
	الاحتفاظ	0.887
محور إدارة المواهب		
أداء المؤسسة	التعلم والنمو	0.933
	العمليات الداخلية	0.827
محور أداء المؤسسة		
الاستبانة ككل		
		0.858
		0.912
		0.879

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

يهدف اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وحتى تتصف هذه الأخيرة بالثبات يجب ان تكون قيمة الفا كرونباخ أكبر من 0.6 الى غاية قيمة 1 حسب ما ستشهد به أغلب

الدراسات (Keith.S , 2017, p. 06)، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة محصورة بين (0.827-0.933) وهي أكبر من 0.6 وهي قيمة مرتفعة يمكننا من الحكم على أداة الدراسة أنها تتميز بالثبات والصدق، هذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة نتائجها وصلاحياتها لتحليل والاجابة على كافة الاسئلة والفرضيات.

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: قبل اختبار الفرضيات نقوم باختبار بيانات الظاهرة المدروسة هل تتبع التوزيع الطبيعي او لا، ولمعرفة ذلك نقوم بحساب معاملات الالتواء والتفلطح، حيث يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء أقل من 3 وقيمة معامل التفلطح أقل من 20 حتى يمكن القول بان متغيرات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي(مصلح الضمور و مقراش، 2018، صفحة 341)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول 2 الموالي:

الجدول 2: نتائج اختبار معاملات الالتواء والتفلطح

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الاستقطاب	-1,017	0,252
التطوير	-0,820	-0,373
الاحتفاظ	-0,949	-0,109
التعلم والنمو	0,049	-0,707
العمليات الداخلية	0,112	-0,459
أداء المؤسسة	-0,120	-0,505

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

بنا على النتائج أعلاه يتضح ان قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من القيمة 03، في المقابل قيم معامل التفلطح هي أيضا أقل من 20، وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

3.3 اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:

4.3 اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية: قبل اختبار الفرضيات نقوم باختبار صلاحية او ملائمة النموذج (معنوية النموذج)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 3: نتائج تحليل التباين للانحدار لتأكيد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
R ²	R	Sig	F					
0,099	0,315	0.000	0,320	1,215	0,750	3	2,251	الانحدار
					0,618	33	20,378	الخطأ
						36	22,629	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال نتائج الجدول 3 الموضحة أعلاه نجد ان قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو مستوى اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبذلك نستدل على ملائمة وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

كما توضح النتائج أيضا أنهلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إدارة المواهب بشكل عام وأداء المؤسسة محل الدراسة وذلك لان مستوى المعنوية المحسوب (0.320) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وعليه نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لإدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة (0.05) α ونقبل بديلتها. كما تؤكد النتائج ان قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة إدارة المواهب وأداء المؤسسة ضعيفة حيث بلغت (0.315) أي ارتباط ضعيف وموجب بينهما وهذا اعتماداً على نتائج قيمة R. حيث ان إدارة المواهب فسرت ما يقدر ب 0.099 % من التباين الحاصل في الظاهرة محل الدراسة (أداء المؤسسة) اعتماداً على قيمة R².

5.3 اختبار الفرضيات الفرعية: يتم اختبار أثر كل عملية (استقطاب، تطوير، احتفاظ) من عمليات إدارة المواهب على أداء المؤسسة بشكل عام (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple regression Analysis)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسو	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		المتغيرات
			الخطأ المعياري	B	
-	8,306	-	0,428	3,552	الثابت
0,101	-1,688	-0,346	0,191	-0,323	استقطاب المواهب
0,661	-0,443	-0,127	0,218	-0,096	تطوير المواهب
0,303	1,046	0,297	0,237	0,248	الاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال نتائج الجدول 4 أعلاه نستنتج ما يلي:

- لا يوجد أثر لاستقطاب المواهب في أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) حسب اجابات اطارات المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,101$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ وعليه الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي لاستقطاب المواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ " مرفوضة.

- لا يوجد أثر لتطوير المواهب في أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) حسب اجابات اطارات المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,661$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ وعليه الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي لتطوير المواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ " مرفوضة.

- لا يوجد أثر للاحتفاظ بالمواهب في أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) حسب اجابات اطارات المؤسسة محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,303$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ وعليه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر إيجابي للاحتفاظ بالمواهب على أداء المؤسسة محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ " مرفوضة.

4. تفسير النتائج: تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مقري ومجاوي، ويمكن تفسيرها كما يلي:
- استقطاب المواهب لا يؤثر في أداء مؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببيسكرة، لان المؤسسة لا تتبنى ثقافة توظيف الكفاءات والمواهب، حيث أن سياستها في التوظيف ليست معروفة ولا رسمية معلن عنها،

أي انه لا توجد استراتيجية أساسا لاستقطاب المواهب. هذا ما ينجر عنه انها لا تهتم بالمواهب التي تكون داخلها، اذ لا تقدم لهم التحفيز ولا تسعى لرضاهم، فهي لا تبدي اهتماما كبيرا بالبحث عن المواهب. -تطوير المواهب لا يؤثر على أداء مؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة، هذا راجع الى أن المؤسسة لا تتبنى سياسات عمل منفتحة على كل ما هو جديد، وبالتالي لا يوجد مجال للابتكار حيث انها لا تستخدم اساليبه كالعصف الذهني لحل مشكلات واتخاذ القرار. الى جانب انها لا تسعى لزيادة معارف وخبرات مواهبها من خلال المشاركات في الندوات العلمية، وما دون ذلك فهي لا تتبنى اصلا سياسة تدوير الافراد داخلها لاكتساب مهارات جديدة.

-الاحتفاظ بالمواهب لا يؤثر على أداء مؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة، يفسر هذا بأن المؤسسة لا تهتم بإشباع حاجات ورغبات مواهبها من تعنية وتدريبات وتحفيزات للأداء المهام، الامر الذي يجعل نسبة مغادرتهم عالية، كما يعود السبب ايضا الى عدم وجود تسهيلا للمواهب داخل المنظمة للابتكار وتقديم الافضل، الأمر الذي يجعل من الاحتفاظ بهم أمرا صعبا.

5. خاتمة: من خلال نتائج الدراسة التي تمت على عينة من مدرء مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة والموضحة لأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) توصلنا الى انه: -لا يوجد أثر لإدارة المواهب (استقطاب، تطوير، احتفاظ) على أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) بمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة.

-لا يوجد أثر لاستقطاب المواهب على أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) بمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة.

-لا يوجد أثر لتطوير المواهب على أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) بمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة.

-لا يوجد أثر للاحتفاظ بالمواهب على أداء المؤسسة (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) بمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة.

الاقتراحات: من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن لمدرء المؤسسة محل الدراسة الاخذ بها لتحسين أداء المؤسسة، خاصة في جانبي (التعلم والنمو والعمليات الداخلية) واهتمام أكثر بالمواهب وادارتهم وهي كما يلي:

-ضرورة إعادة النظر في عمليات التوظيف واستقطاب المواهب، وهذا باعتماد معايير وطرق جديدة تمكن المؤسسة من جذب أفضل المواهب والكفاءات، الى جانب العمل على بناء سمعة وعلامة تجارية بارزة تستقطب من خلالها.

-إعادة النظر في أساليب التطوير واعتماد أفضلها كالتدريبات والمشاركات في الندوات والمعارض، الى جانب اقامة دورات تكوينية، واعطاء فرص لشغل وظائف جديدة من شأنها ان تنمي مهارات جديدة لدى الافراد، كل هذه الاساليب من شأنها أن تحسّن نمو وتعلم المواهب، مما ينعكس على تحسّن في العمليات الداخلية وبالتالي تلبية تطلعات الزبائن وتحقيق عوائد مالية مرتفعة.

-التأكيد على الاهتمام بالمواهب داخل المؤسسة بتوفير كل الوسائل الممكنة من تحفيزات وتشجيعات، لضمان رضاهم مما ينعكس على مستويات الابداع والابتكار وتحسّن العمليات والاداء عموماً.

6. قائمة المراجع :

1. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan page.
2. Elizabeth , G., Mark, F., Helen , H.-J., Steven , M., & Edward , G. (1998, January). the war for talent. *McKinsey Quarterly*(Vol 03), pp. 44-57. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent.
3. Glenn, T. (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector. *Journal of Canadian Public Administration, Vol.55*(No.1), p. 30.
4. Hagood, W., & Friedman, L. (2002, December 1). Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Your HR Information System. *public personnel management, Vol 31*(No04), pp. 543-557. doi:<https://doi.org/10.1177/009102600203100410>
5. Kaplan, R. (2005, June). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy and Leadership, Vol 33*(No 03), pp. 41-46. doi: <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>
6. Kaplan, R., Mintzberg, H., Ricart, J., Javier Garrido, F., Wyatt, P., Gómez, J., . . . Marignani, S. (2012). Balanced Scorecard Aplicado: procesos de gestión de clientes (Best MBA's). In *What you learn in the best MBAs in the world* (pp. 01-13). Gestion 2000.
7. Kaplan, R., & Norton, D. (1996, December). Strategic Learning & the Balanced Scorecard. *Strategy and Leadership, Vol 24*(No 05), pp. 18-24. doi:<https://doi.org/10.1108/eb054566>
8. Keith.S , T. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developingand Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*(vol 48), pp. 1276-1296. doi:<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

9. Kladojeni, A., & Hatzigeorgiou, A. (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies, Vol 14*(No 02), pp. 65-80.
10. Mensah , J. (2015, April). A Coalesced Framework of Talent Management and Employee Performance for Further Research and Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64*(No.4), pp. 544-566.
11. Sart, G. (2014, Oct 17). The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions. *Journal of Anthropologist, Vol.18*(No.3), pp. 657-665.
doi:https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891596
12. Thunnissen, M. (2015, January). Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Employee Relations, Vol.38*(No.1), pp. 57-72. doi:10.1108/ER-08-2015-0159
13. Valerie , G., & Wendy , H. (2008, 01 December). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management, 37*(04), pp. 389-402.
doi:https://doi.org/10.1177/009102600803700402
14. أريج سعيد خليل. (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز- بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. *الكلية التقنية الادارية، المخر) مجلة القادسية للعلوم الادارية واقتصادية، 16* (العدد 03)، الصفحات 103-135.
15. إيمان صبيان ، و وسيلة ثابت . (2017). إدارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج. *مجلة السياسات الاقتصادية، 05* (العدد 03)، الصفحات 126-156.
16. الشيخ الداودي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء. *مجلة الباحث* (العدد 07)، الصفحات 217-227.
17. بوجمان عادل، و محمد قريشي. (2018). الأصول الملموسة مصدر جوهرى للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. *مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وادارة الاعمال، 04* (العدد 02)، الصفحات 168-192.
18. حسين حريم. (2013). *إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
19. رايح بوقرة، و بن سالم أمال. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها- دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 05* (العدد 08)، الصفحات 27-49.
20. زكية مقري ، و نعيمة يجاوي. (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة باتنة. *دراسات ادارية، 07* (العدد 13)، الصفحات 170-195.
21. سعيفان تغريد صالح. (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات واثرها على الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع المصرفي الاردني. الاردن: كلية عمان للعلوم المالية والمصرفية، جامعة البلقاء.
22. عمراوي سمية، خير الدين جمعة، و حسيني ابتسام. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، 04* (العدد 02)، الصفحات 241-264.
23. غني الدحام تناي الزبيدي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). *ادارة الموهبة (مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية)*. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
24. فيروز مصلح الضمور، و فوزية مقراش. (2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة صناعة الادوية صيدال الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11* (العدد 01)، الصفحات 332-345.

25. مدحت أبو النصر. (2008). الاداء الاداري المتميز. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
26. مروان منير الشيخ حمود. (2013). ادارة المواهب والكفاءات البشرية. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
27. مقدود وهيبية. (2015). إدارة المواهب..الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 09(العدد 02)، الصفحات 89-114.
28. نعيمة مجايوي، و حديجة لدرع. (2011). بطاقة الاداء المتوازن BSC اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات. الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، (صفحة 78). جامعة ورقلة، الجزائر.

7. ملاحق:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	34

Statistiques descriptive

	N Statistiques	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
TALENT	37	-,274	,388	-,820	,759
T01	37	,252	,388	-1,017	,759
T02	37	-,373	,388	-,820	,759
T03	37	-,109	,388	-,949	,759
PERFORMANCE	37	-,505	,388	-,120	,759
P01	37	-,707	,388	,049	,759
P02	37	-,459	,388	,112	,759
N valide (liste)	37				

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,251	3	,750	1,215	,320 ^b
	de Student	20,378	33	,618		
	Total	22,629	36			

a. Variable dépendante: PERFORMANCE

b. Prédicteurs : (Constante), T03, T01, T02

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,315 ^a	,099	,018	,78583

a. Prédicteurs : (Constante), T03, T01, T02

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,552	,428			8,306	,000
	T01	-,323	,191	-,346		-1,688	,101
	T02	-,096	,218	-,127		-,443	,661
	T03	,248	,237	,297		1,046	,303

a. Variable dépendante: PERFORMANCE