

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير
- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

مساهمة إدارة المواهب في تمكين العاملين دراسة حالة: مديرية السياحة والصناعة التقليدية والسياحة

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبين:

➤ بحوصي محمد رشيد.

➤ سليمان محمد عبد الحق.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
		المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022م-2023م

الإهداء ...

إلى من قال فيهما المولى عز وجل

"وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

واليدي.. إليكما أهدي هذا الجهد، وهذا العمل، فقد كنتما على
الدوام ملهمي، فعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أقتدي، أمي وأبي،
أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي
وأهدي عملي هذا الى شخصي والى كل من مد يد العون في
إنجازه حتى ولو بكلمة أو فكرة أو قدم نصيحة، سواء اكانوا من
بعيد أو من قريب.

رشيد

الإهداء...

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون "أمي" الغالية التي حملتني وهنا
على وهن جنينا، وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت
به شفاتي

أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

وإلى كل من بذل معي جهدا ، ووفر لي وقتا، ونصح لي قولا ،
أسئله الله أن يجزيكم خير جزاء عني.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث
العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية و العزيمة فالحمد
لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة
«موفق سهام» على كل ما قدمته لنا من توجيهات
ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة لها كل التقدير والاحترام رفع الله قدرها
ووفقها لما يحبه ويرضاه

ونشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد

المخلص:

هدفت الدراسة الى قياس اثر ادارة المواهب بابعادها الأربعة (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) على تمكين العاملين، كما تمت الدراسة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض-، على عينة مكونة من 47 موظف.

كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما اختبرت الفرضيات الرئيسة والفرعية، من خلال العديد من الاساليب الاحصائية منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد.

وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V20)، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من ابرزها وجود اثر معنوي لادارة المواهب بابعادها على تمكين العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض- وبناءا على نتائج الدراسة ، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها تثمين نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المواهب، تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، تمكين العاملين.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of talent management in its four dimensions (talent planning, talent attraction, talent retention, talent development) on employee empowerment.

The study was also conducted in the Directorate of Tourism and Handicrafts - El-Bayadh - on a sample of 47 employees.

The study also used the questionnaire as a main tool for data collection, and tested the main and sub-hypotheses, through several statistical methods, including: arithmetic mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

After analyzing the data using the statistical program (SPSS.V20), the study reached a number of results, the most prominent of which is the presence of a significant impact of talent management in its dimensions on the empowerment of workers in the Directorate of Tourism and Handicrafts - El-Bayadh - and based on the results of the study, many recommendations were made that would value Results.

Keywords: Talent Management, Talent Planning, Talent Attraction, Talent Retention, Talent Development, Employee Empowerment.

الصفحة	المحتويات
أ-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة المواهب
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الموهبة
10	المطلب الأول: مفهوم الموهبة
12	المطلب الثاني: خصائص الموهبة
14	المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة
17	المبحث الثاني: ماهية الموهوبين
17	المطلب الأول: خصائص الموهوبين
20	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين
23	المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين
24	المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب ، أسباب ظهورها وخصائصها
24	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب
26	الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب
28	الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب
29	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب
29	الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب
30	الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

31	الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب
32	المطلب الثالث: مستويات ، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب
32	الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب
32	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب
34	الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : تمكين العاملين	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
38	المطلب الأول: مفهوم التمكين
40	المطلب الثاني: خصائص تمكين
42	المطلب الثالث: أهمية واهداف التمكين وركائزه
44	المطلب الرابع: دواعي تبني التمكين
45	المبحث الثاني: مقومات التمكين
45	المطلب الأول: مراحل تحقيق التمكين
46	المطلب الثاني: أساليب ومبادئ التمكين
46	الفرع الأول: أساليب التمكين
47	الفرع الثاني: مبادئ التمكين
48	المطلب الثالث: مؤشرات فاعلية التمكين
49	المطلب الرابع: مستويات التمكين
50	المبحث الثالث: ابعاد، عناصر، متطلبات، معوقات التمكين وعلاقته بإدارة المواهب

50	المطلب الأول: ابعاد التمكين
54	المطلب الثاني: عناصر التمكين
57	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التمكين
57	الفرع الأول: متطلبات تطبيق التمكين
59	الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين
60	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المواهب وتمكين العاملين
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل مساهمة ادارة المواهب في تمكين العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: عموميات حول مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-
65	المطلب الأول: التعريف بالمديرية.
66	المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-
70	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
70	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
74	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
75	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
80	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
81	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

المفهرس

85	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
91	قائمة المصادر والمراجع
96	قائمة الأشكال
97	قائمة الجداول
98	قائمة الملاحق

عندما ننظر الى التطورات المتلاحقة فى النظام الاقتصادي العالمي، نرى المؤسسات اليوم وقد إشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات ، وانطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار فى الموارد البشرية جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات، حتى تكون قادرة على المنافسة، فتجسد هذا الاستثمار فى أعلى مراحله يكمن في إدارة المواهب وتنمية الجدارات لدى الموظفين.

فعندما ننظر الى تسعينات القرن الماضي نرى حرب المواهب، قد اشتعلت بين الشركات فى الدول الكبرى ، فشركات تحاول اجتذاب الموظفين اصحاب الجدارات العالية ، وأخرى تسعى للحفاظ والابقاء عليهم، ومن هذا انبثقت إدارة المواهب التى تقوم على اجتذاب الموظف " القيم " والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت ادارة المواهب واصبحت نظاما يطبق فى جميع ادارات المؤسسات كأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير.

كما اشارت التجارب العالمية ان الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار فى افضل صورة فى إدارة المواهب، فالعصر الحالي هو عصر يتسم بالتغيير المستمر، الامر الذى جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها ، يأتى فى مقدمة الأولويات ما يستوجب وضوح الرؤية حول هاته التنمية المساهمة في تمكين العنصر البشري.

1- إشكالية الدراسة:

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة ادارة المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض ؟

2- تساؤلات الدراسة: يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يوجد تأثير معنوي لتخطيط المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05؟.
- ✓ هل يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05؟.
- ✓ هل يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05؟.
- ✓ هل يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05؟.

3-فرضيات الدراسة : للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم الانطلاق من الفرضيات التالية.

3-1 الفرضية الرئيسية: وتتص على انه:

✓ يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية – البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

3-2 الفرضيات الفرعية: تمخضت عن الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية صيغت كالتالي:

✓ يوجد تأثير معنوي لتخطيط المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية – البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية – البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية – البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية – البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

4-أسباب إختيار الموضوع : من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها:

✓ أهمية الموضوع باعتباره حديث النشأة والظهور.

✓ يعد موضوع إدارة المواهب من الدراسات الأكثر انشغالا في الوقت الراهن.

✓ الرغبة الشخصية في دراسة موضوع إدارة المواهب وعلاقته بتمكين العاملين ، هذا الأخير التي تستحوذ على اهتماماتنا، وهو من المواضيع التي نراها شيقة وتتفق مع ميولاتنا ورغباتنا وتتماشى مع تخصصنا العلمي.

5-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تحقيق المزايا التالية:

✓ تتجلى أهمية هاته الدراسة في طرح إشكالية جديدة ومهمة في العالم المعاصر الا وهي ادارة المواهب وعلاقتها بتمكين المورد البشري في المؤسسة ومدى فعالية ذلك في تنشيط المؤسسة.

✓ التعرف على الصعوبات التي تمنع ظهور الموهبة لدى العاملين في المنظمة.

✓ توضيح الطرق والاليات الكفيلة باستقطاب وتطوير وتنمية المواهب .

✓ تعزيز وتعميق فهم العاملين لأهمية إدارة المواهب ودورها في تمكين العاملين.

✓ تساهم نتائج الدراسة التطبيقية الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات الاستبيان في ايضاح العلاقات السببية بين تطبيق ممارسات ادارة المواهب البشرية وتمكين العاملين واثرها على رفع اداء المؤسسة بقطاع السياحة والصناعة التقليدية.

6-أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحدد الاهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

- ✓ التعرف على واقع إدارة المواهب بشكلها الإجمالي، وكذا على مستوى ابعادها، بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ الكشف عن مستوى التمكين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتمكين العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين ابعاد إدارة المواهب وتمكين العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ تشخيص اكثر ابعاد إدارة المواهب تأثيرا في تمكين العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ محاولة الخروج بجملة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تثمين نتائج الدراسة بالمؤسسة قيد الدراسة.

7 _ حدود الدراسة: تتمثل كالاتي:

- 1- بشريا: يتمثل المجال البشري للدراسة في موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية البالغ عددهم الإجمالي 47موظف.
- 2- زمانيا: 20تم اجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة بين /2023/03 إلى غاية 2023/03/30.
- 3- جغرافيا: تمت الدراسة بولاية البيض وبشكل أدق بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية البيض.
- 4- موضوعيا: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وتمكين العاملين .

8- النموذج الافتراضي للدراسة:

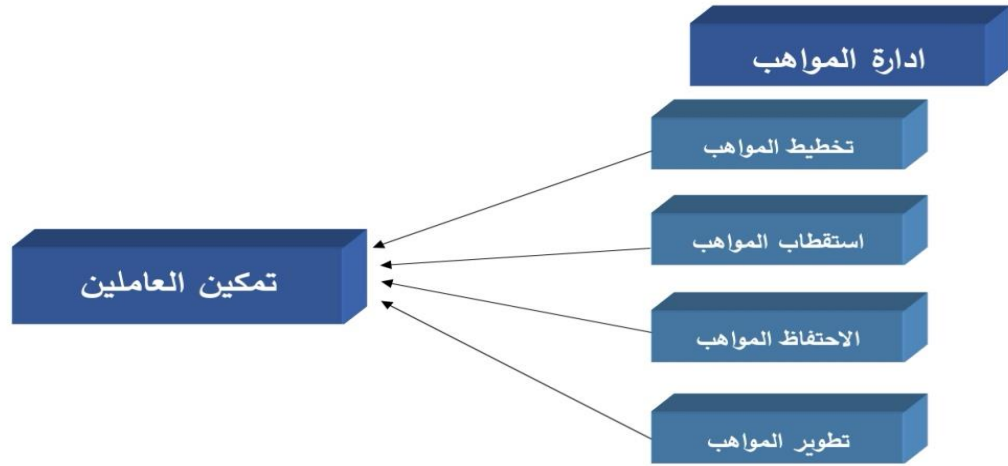
بالاستناد الى الإطار الفكري للأدبيات المتعلقة بكل من إدارة المواهب وتمكين العاملين، وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها قام الطالبين بتصميم نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة .

1-8-المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في ادارة المواهب بأبعادها الأربعة المتمثلة في (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) كمتغير مستقل في التأثير على المتغير التابع.

1-8-المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة تمكين العاملين ويشمل هذا الأخير على اربع أبعاد فرعية هي(تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات).

والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي:

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

9 _ الدراسات السابقة:

9-1 الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

☒ دراسة خان احلام ، مريم حيمر(2019) بعنوان: مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديةيات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر.

تعتبر إدارة المواهب من بين النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها، والاهتمام بها من أجل القدرة على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق النجاح، لذا حاولنا في هذه الورقة البحثية معرفة مبادئ و استراتيجيات إدارة الموهبة داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحسين و فهم إدارة الموارد البشرية فيها، خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين، وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه الضرورة معرفة التطبيق الجيد لإستراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة من أجل استقطاب الموهوبين، والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم، بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم تنافسيتها.

☒ دراسة سارة بن موهوب (2022) بعنوان: مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي.-

تسعى إدارة المواهب في حقل الموارد البشرية إلى بناء و تطوير فكرة و مفهوم مفادها ثقافة التركيز على المواهب كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، حيث أن الشركات التي تمتلك الموهبة اليوم هي التي تستطيع البقاء و الاستمرارية ، وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب، و ما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك من خلال الاشكالية التالية: مامدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟

و قصد معالجة هذه الإشكالية تم تصميم استبانة تكونت من ثلاث محاور رئيسية ، وزعت على 300 موظف في القطاع الصحي الخاص ، من أطباء طبيب عام، طبيب خاص، طبيب أسنان و ممرضين، تم استرجاع منها 247 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 و برنامج minitab إصدار 18، لمعرفة معنوية الفروقات المسجلة في تقييم أبعاد إدارة المواهب من طرف فئات الموظفين من جهة، والمؤسسات الصحية الاستشفائية الخاصة من جهة أخرى، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد أن إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لصناعة المزايا التنافسية إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الفاعل في كسب المزايا التنافسية ، بما أنه يتدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرهما.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب العنصر البشري الموهوب، والبحث الجاد في الحصول عليه، لتحقيق التنافسية المستقبلية المنشودة ، وفتح الأفق المستقبلية للموهوبين، واحتضانهم في المؤسسة، لضمان بقائهم واستمرارهم في العمل لصالحها، والعمل على اكتشاف المواهب في سننها المبكرة لمرافقتها باعتبارها أسبقيات تنافسية للمستقبل.

✉ احلام ابراهيم ولي، ديارى اسماعيل ابوبكر(2021) بعنوان: دور ادارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية دراسة تحليلية لاراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد17، العدد55، جامعة تكريت، العراق.

يهدف البحث إلى دراسة دور إدارة المواهب في بناء الجدارات الجوهرية، وعرض الباحثان الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، مشكلة البحث تمثلت في عرض عدد من التساؤلات التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع، وتم تصميم مخطط فرضي للبحث ، والذي انبثقت عنه الفرضيات الرئيسية والفرعية ، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات ، وثباتها تم اجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية ، وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي ، تمثلت عينة البحث بعدد من أعضاء مجالس الكليات في جامعته صلاح الدين أربيل، إذ تم توزيع (131) استمارة عليهم وتم الحصول على (124) استمارة، وكانت كلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لاختيار العلاقات المفترضة في نموذج البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وبمستوى عال بين إدارة المواهب وبناء الجدارات الجوهرية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد إفادة الكليات المبحوثة من إدارة المواهب ومساهمتها في بناء الجدارات الجوهرية، أما المقترحات التي توصل إليها البحث، فقد اقترح الباحثان بضرورة قيام الكليات بوضع

برامج لاستقطاب المواهب بشكل كفو ودقيق ، ليتسنى لها بناء الجدارات الجوهرية، فضلا عن قيام الكليات المبحوثة بتدريب اعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم الخاصة.

9-2 الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين:

✧ الطاهر غراز (2020): تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع في المنظمات، المجلد 02، العدد 15، جامعة جيجل، الجزائر .

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدودا خصوصا في الدول العربية والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتقويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم ، وعليه نسعى من خلال هذا المقال إلى التطرق إلى ماهية التمكين والمفاهيم المرتبطة به، بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم الأساليب الحديثة والمعاصرة للتمكين في النظريات الإدارية، وأخيرا الإشارة إلى المزايا والعيوب التي ينطوي عليها تمكين العاملين مع الإشارة في نهاية الورقة إلى واقع التمكين في البيئة العربية.

✧ سامية حميدي، سليمة قشيدة(2016) : تمكين العاملين (متطلباته وفوائده و مزاياه)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 20، جامعة بسكرة، الجزائر.

إذا كان التمكين هو توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم باعتبار أن هذا التصرف يولد لهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، فإنه بذلك يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، وجعلهم معتمدين على أنفسهم متحملين المسؤولية نتائجهم، وحل مشاكلهم وزيادة نفوذهم وتحريرهم من أي قيد يكبل قدراتهم ويكبح عطائهم، ويعصف بمواهبهم الخلاقة ووعيهم الكامل، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة، ويساهم في تحريك الخيال الإبداعي لدى العاملين.

10- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة خاصة المتعلقة بالمتغيرين ، حيث اشتركت بالمتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب والمتغير التابع تمكين العاملين، كما تهتم الدراسة بتسليط الضوء على دور إدارة المواهب في تمكين العاملين ، في المؤسسة الاقتصادية ، مع وجود تشابه بينها وبين الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات "الاستبيان" ، مع اختلاف في عينة الدراسة ، وأيضاً في المنهج المتبع ، و ميدان الدراسة وحجم العينة ، والبرنامج الإحصائي المستخدم في تحليل و معالجة البيانات.ذ

11- منهج الدراسة:

من اجل الالمام بجوانب الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وحتى تحقق الدراسة الاهداف المرجوة منها، ومن اجل معالجة اشكالياتها وفرضياتها، لابد من اختبار المنهج المناسب، ومن هذا المنطلق اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة الجانب النظري من الدراسة، وذلك بالاطلاع على مجموعة من الكتب والمقالات والاطروحات، والاستفادة منها في خدمة الموضوع، كما تم الاعتماد على اسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، لمعرفة مدى التوافق بين ما جاء في الاطار النظري وارض الواقع.

12_ هيكل البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان متغيرات الدراسة

أولا الجانب النظري:

☒ **الفصل الأول:** تحت عنوان 'ادارة المواهب' وتطرقنا فيه الى ثلاث مباحث خصص الأول لتوضيح ماهية الموهبة من حيث : مفهومها وكذا خصائصها وتصنيفاتها ، في حين خصص المبحث الثاني الى ماهية الموهوبين من حيث: الخصائص والعوامل والاساليب الكشف عن الموهوبين، اما المبحث الأخير فقد عالج ماهية ادارة المواهب من حيث: مفهومها واسباب ظهورها وخصائصها، بالإضافة الى اهمية واهداف ومبادئ ادارة المواهب، وايضا تم التطرق الى مستويات واستراتيجيات وتحديات ادارة المواهب.

☒ **الفصل الثاني:** تحت عنوان " تمكين العاملين " تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث خصص الاول لتوضيح ماهية تمكين العاملين ، من حيث مفهومه وخصائصه ثم إبراز أهميته وأهدافه ودواعي تبني التمكين، ومقومات التمكين كمبحث ثاني تم التطرق الى مراحل واساليب ومبادئ ومؤشرات ومستويات التمكين، أما المبحث الأخير فقد عالج أبعاد وعناصر ومتطلبات ومعوقات التمكين وعلاقته بادارة المواهب.

☒ **الفصل الثالث:** اشتمل على فصل واحد تحت عنوان تحليل دور مساهمة ادارة المواهب في تمكين العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البیض-، حيث قسم الى ثلاث مباحث: الأول تم فيه تقديم لمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البیض-. وفيما يخص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات، بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث والأخير لمعالجة نتائج الدراسة.

13- المصطلحات الاجرائية للدراسة:

✕ ادارة المواهب: استراتيجية حديثة تهدف إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، بل وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى تحفيزهم باستمرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى.

✕ تمكين العاملين: يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وجعلهم معتمدين على أنفسهم متحملين لمسؤولية نتائجهم وحل مشاكلهم وزيادة نفوذهم، وتحريرهم من أي قيد يكبل قدراتهم ويكبح عطاءاتهم، ويعصف بمواهبهم الخلاقة، ووعيهم الكامل.

✕ مديرية السياحة والصناعة التقليدية -الببيض-: قطاع حكومي يقوم بجمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية.

الفصل الأول:

إدارة المواهب

تمهيد:

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور، في خضم المنافسة الشديدة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، وذلك نتيجة لما يشهده الوقت الراهن من التطورات والتغيرات في مختلف ميادين الحياة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى الرأس المال الفكري كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية و الاستثمار في تطبيق برامج إدارة المواهب.

وكصورة جلية للعيان تظهر أهمية العنصر البشري في الاداء الكمي للمنظمات والمؤسسات، اذ نجد أن هذه الاخيرة تهتم بإدارة المواهب، وتعتبرها ضرورة ملحة في عصر العمل والمعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي أفضت إلى بيئة يسودها مستويات عليا في قطاعات الاعمال المختلفة.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لماهية الموهبة من خلال التعرف على مفهومها، خصائصها وتصنيفاتها، لنحاول بعد ذلك التعرض أيضا لماهية الموهوبين من خلال عرض خصائصهم، عوامل ومبررات الاهتمام بهم واكتشافهم ، بالإضافة الى ابراز ماهية إدارة المواهب من خلال عرض مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها، ثم أهميتها وأهدافها ومبادئها وأخيرا نتطرق الى مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.

المبحث الأول: ماهية الموهبة:

تعد الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الحالي هو عصر عمل ومعرفة وتطورات تكنولوجية مذهلة ورائعة تعتمد في أساسها على الابداع والنبوغ المعرفي، وبالتالي أصبحت الموهبة من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسات والمنظمات لضمان استمراريته وتفوقها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول أن نجاح المنظمات اليوم مرهون بامتلاكها موارد بشرية موهوبة ومتميزة قادرة على الاداء العالي ومواكبة التطورات المتسارعة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث تغطية العناصر التالية: مفهوم الموهبة (المطلب الأول)، خصائص الموهبة (المطلب الثاني)، تصنيفات الموهبة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الموهبة:

تعد شركة ماكينزي أول من تطرق لموضوع الموهبة والأفراد الموهوبين ، وكان ذلك سنة 1979، من خلال دراسة بعنوان "حرب المواهب"، ويعد مصطلح الموهبة من أكثر المصطلحات التي أثارت جدلا كبيرا، حيث تباينت واختلفت اتجاهات الباحثين في تحديدهم لمفهوم الموهبة.

فالموهبة لغة وكما ورد في معاجم اللغة العربية أخذت من الفعل وهب ، أي أعطى شيئا مجانا، ويشير لسان العرب إلى أن كلمة موهوب لغة هي اسم مفعول من أصل وهب، أي أعطى الشيء وقدمه إلى الآخرين دون عوض، والمقصود بالموهوب هو من يتمتع بموهبة.

في حين نجد قاموس المحيط في تعريفه للموهبة يشير إلى أن: وهب يهب وهبة، والموهبة العطية والسحابة ، أو وهب الشيء له، أي دام له، والموهبة في قواميس اللغة الانجليزية فقد عرفها oxford English dictionary بأنها عطية من الله سبحانه وتعالى تتمثل في قدرات عقلية.¹

كما تعرف الموهبة بانها "المعرفة الضمنية التي تتعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة".²

كما تشير تعريفات أخرى الى انها "الافراد ذوي الامكانيات العالية والنادرة التي تسعى المنظمة الى تطوير مهاراتهم وقابلياتهم والاحتفاظ بهم من اجل تحقيق أهدافهم".¹

¹ - سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2021/2022، ص 10.

² - زكريا مطلق السعدي الدوري، ويعرب عدنان، استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة (23 - 26) نيسان، عمان، 2012، ص 07.

كما تعرف على انها " اصحاب الاداء العالي المتميز الذين لديهم القدرة على تطوير وتحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة.²

بينما تعرف من ناحية اخرى بانها "تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة".³

ومن ناحية أخرى ينظر اليها على انها " الافراد القادرين على ادارة البرامج والعمليات التي تستخدمها المنظمة وتطورها من اجل زيادة انتاجية راس المال البشري".⁴

كتعريف آخر للموهبة " فهي تعني التركيز والسعي وراء تحقيق الانجازات والبصيرة والمرونة العاطفية والثقة والتفائل والاستشراف العلمي للأمور والمشكلات والاعتزاز بالنفس وروح المغامرة".

وحسب "لورانس" فإن "مفهوم الموهبة قد استخدم استخدامات متعددة، فقد استخدم في مجال التفوق العقلي ليشير إلى التفوق الكبير في مجال موهبة ما، واستخدم هذا الاصطلاح أيضا في مجال الإبداع ليشير إلى الطلاقة والأصالة، كما أنه استخدم في مجال المواهب الخاصة ليشير إلى القدرات الخاصة كالقدرات الفنية . "كما تعرف ايضا بأنها "أي قدرة يملكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الانجاز".⁵

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول ان الموهبة هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعدادا فطريا وتصلقه البيئة الملائمة، لذا تظهر الموهبة.⁶

1- افتخار عبد الحسين الكاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبين ممارسات ادارة الموهبة "بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013، ص 75.

2- مبارك حجاج فلاح الزركاني، تشخيص منظومة ادارة المواهب التمريضية "بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط"، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015، ص 35.

3- صالح احمد علي والسوداني، ادارة الموهبة مفاهيم واستراتيجية لانعكاسات والعوائد على المنظمات العربية، مجلة معهد الادارة العامة، عمان، 2010، ص 30.

4- ندى ابراهيم نجم العبيدي، ادارة الموهبة ودورها في الابداع التكنولوجي "دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للمنظمة الالكترونية"، رسالة نيل شهادة الماجستير، الكلية التقنية الادارية الوسطى، بغداد، 2016، ص 32.

5- بن سالم امال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات "دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيية، 2010/2011، ص 56.

6- سارة بن موهوب، مرجع سابق، ص 12.

اما بالنسبة للشخص الموهوب فقد وردت العديد من التعاريف حوله فحسب "فيرنون" فإن الشخص الموهوب قد يكون بالغ الذكاء في بعض نواحي الحياة، كما يمتلك قدرة عقلية إضافية، وهذه القدرة العقلية قد تكون عامة أو خاصة".¹

كما عرف أيضا على انه " شخص يملك قدرة تفوق قدرات الآخرين ، ولا يجد صعوبة في استخدامها، ويمكن للشخص الموهوب التفوق بسهولة وقوة على من حوله، وللشخص الموهوب طابع خاص في قدرته التي يتمنى الآخرون محاكاتها ويستلهمون منه".²

وعليه فيتضح لنا ان الموهبة تمثل الذكاء الخارق، القدرات العقلية المتميزة، والمهارات الفطرية والمكتسبة غير العادية والعالية التي يمتلكها الفرد في مجال أو نشاط ما، ويمكن اعتبارها كفاءة نادرة.

المطلب الثاني: خصائص الموهبة:

للموهبة عدة خصائص يمتاز بها الأشخاص الموهوبون والتي تميزهم عن غيرهم من الأشخاص العاديين، اذ أجريت العديد من الدراسات والبحوث لمعرفة هذه الخصائص³ والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم (01): خصائص الموهبة

السمات السلوكية	السلوكية الدالة عليها
الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة.
المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية.
المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
الطلاقة	يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.

¹ - طارق كمال، سيكولوجية الموهبة والإبداع، (مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007)، ص 15.

² - بن سالم امال، مرجع سابق، ص 57.

³ - خليل المعاينة، ومحمد البوايز، الموهبة والتفوق، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004)، ص 49.

الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو حل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.
الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
القيادة	يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتل أكثر من معنى أو حل.
اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس وملاءمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: خليل المعابطة، ومحمد البواليز، **الموهبة والتفوق**، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004)، ص 49.

المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة:

يمكن تصنيف المواهب إلى أربعة أصناف وهي كما يلي¹:

أولاً: مواهب قيادية: تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

ثانياً: مواهب أساسية: وتشمل الأفراد الذين لديهم حس المنافسة القوية ويعتبرون موارد مهمة وقيمة بالنسبة للمنظمة.

ثالثاً: مواهب جوهرية: يشكل هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج للمستهلك أو الزبون.

رابعاً: مواهب داعمة: هي تلك المواهب التي تقوم بدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه الصنف من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

كما يصنف ستيرنبرج الموهبة والموهوبين في أربع فئات وهي²:

أولاً: الموهوب تحليلياً: هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقييم وإصدار الأحكام ، والموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أداؤه في الواجبات المدرسية متميزاً ، وكذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

ثانياً: الموهوب إبداعياً: هو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار، ووضع الفرضيات ، والموهوب من هذه الفئة لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات أو اختبارات تتطلب توليد أفكار جديدة وأصيلة، مثل كتابة القصص القصيرة والرسومات ، وحل مشكلات رياضية غير مألوفة.

ثالثاً: الموهوب عملياً: هو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة والموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ومواقف ذات محتوى محدد.

رابعاً: الموهوب المتوازن: هو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيًا منها.

¹ - سارة بن موهوب، مرجع سابق، ص 14.

² - صبيان ايمان، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2018/2019، ص 79.

ويشير هارولد جاردنر لسبعة أنواع للذكاء والموهبة مستقلة عن بعضها وهي على النحو التالي¹:

أولاً: الذكاء المنطقي الرياضي: هو القدرة على التفكير المنطقي (الاستدلالي والاستقرائي والاستنباطي)، واستخدام الأرقام بكفاءة ، وتتضمن العمليات المستخدمة فيه، في: التصنيف، اختبار الفروض، المعالجات الحسابية، وحل المشكلات المجردة.

من مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء المنطقي، أنهم أشخاص يحبون عمل الأشياء بأسلوب منظم ومضبوط ، ويصنعون تسلسلا محددا لتنفيذ المهام، كما أنهم مهووسون بحل العمليات الحسابية المعقدة ويفضلون حل المشكلات بعد دراستها وتحليلها وإيجاد حلول منطقية لها، فهم ليسوا متسرعون ولا يتخذون قرارات ارتجالية.

ثانياً: الذكاء اللغوي: هو القدرة على استخدام الكلمات شفها أو كتابيا بكفاءة ويتضمن القدرة على معالجة الأبنية اللغوية والمعاني والصوتيات والاستخدام العملي للغة.

ثالثاً: الذكاء المكاني: هو القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة ، والتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية، وتحديد الوجهة الذاتية والحسابية للألوان والخطوط والأشكال والعلاقات بينها؛ يتميز الأشخاص البصريون بقوة الذاكرة البصرية، وتجدهم أشخاصا يجيدون الرسم أو النحت ، ويتعلمون فنونه بسرعة إذا ما توفرت الظروف المناسبة.

رابعاً: الذكاء الجسمي الحركي: هو القدرة على التحكم بحركات الجسم واستخدامها في التعبير عن الأفكار والمشاعر، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء؛ يتميز الأفراد ذوي الذكاء الحركي المرتفع بالقدرة على ممارسة الأعمال والحرف اليدوية كالخياطة والنجارة وغيرها، كما أنهم يجيدون فن التمثيل والكوميديا إذا ما توجهوا لممارسة هذه الأعمال.

خامساً: الذكاء الموسيقي: هو القدرة على إدراك الآلات الموسيقية وكتابة النوتة الموسيقية والتعبير الموسيقي أو العزف، ويتضمن الحس الرفيع للإيقاعات والنغمات الموسيقية.

سادساً: الذكاء الشخصي أو الاجتماعي: هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين ، ودوافعهم والاستجابة المناسبة لها، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والإيماءات والأصوات والتمييز بينها.

من أهم مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء الاجتماعي أنهم قادرون على بناء علاقات اجتماعية ناجحة في أغلب الأحيان، فهم قادرون على التواصل بنجاح مع قواعد مختلفة من العادات والثقافات، كما أنهم قادرون على جعل من يتعامل معهم يشعر بالراحة والألفة ويشعر أنهم يفهمونه جيدا.

سابعاً: الذكاء الداخلي الذاتي: هو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وجوانب القوة والضعف الذاتية، والوعي بالحالة المزاجية والقدرة على ضبط الذات؛ يتميز هؤلاء الأفراد بأنهم يحبون العزلة وانجاز أعمالهم بمفردهم بعيدا

¹ - صبيان إيمان، مرجع سابق، ص ص76-77.

عن الناس والضوضاء، كما انهم يعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات، يتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال وضع أهداف شخصية والتفكير في كيفية الوصول إليها.

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين:

في عالم اتسم بالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وبسرعة الاتصالات والمواصلات؛ حتى أصبحت دول العالم بمؤسساتها وخاصة التعليمية تعاود النظر في طرق تعليمها وتدريبها لأبنائها لإخراج مجتمع قادر على العيش في عالم سريع التغير تحيطه التحديات المحلية والعالمية، ومن هنا ظهرت العديد من النظريات والاستراتيجيات والتكتيكات التعليمية والتي انصب اهتمامها في البحث والكشف عن العقليات المفكرة القادرة على الإبداع وحل المشكلات، والقادرة على توظيف خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في ممارساتهم اليومية ، وفي حياتهم العملية، فالموهوبين هم ثروة طبيعية لأي مجتمع، بحيث يجب رعايتهم وتقديم وتوفير الفرص التربوية المناسبة لهم .

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مميزات وخصائص هؤلاء الموهوبين في المطلب الأول، ثم سنتناول عوامل الاهتمام بالموهوبين في المطلب الثاني وأخيرا نذكر المبررات التي تكون سببا في الاهتمام بهؤلاء الموهوبين.

المطلب الأول: خصائص الموهوبين:

يتميز الموهوبين بخصائص عديدة ، ومعرفة مثل هذه الخصائص يساعد في الكشف عنهم وتحديد توجيهاتهم وتقبل تصرفاتهم ، التي تعتبر في بعض الأحيان غير مألوفة، وقد تراكمت كثير من التصنيفات لهذه الخصائص على مر السنين أوردها الباحثون في مجموعات منها¹ :

أولاً: الخصائص الاجتماعية:

يمتاز الموهوب بالخصائص الاجتماعية التالية:

- ☒ يتصف بالقدرة على قيادة الجماعة، وتحمل المسؤولية ولديه رغبة في التفوق؛
- ☒ يشعر بالحرية، ويقاوم الضغوط الاجتماعية، ويرفض تدخل الآخرين في شؤونه؛
- ☒ قادر على كسب الأصدقاء؛
- ☒ يملك القدرة على نقد ذاته، والإحساس بعيوبه، ويتقبل الاقتراحات والنقد من الآخرين، دون أن تثبط عزيمته؛

☒ يبادر في اقتراح حلول للمواقف والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيط.

☒ اقل ميلا للفخر بنفسه أو المبالغة في تقدير عمله واستعراض المعلومات.

¹ - بن سالم امال، مرجع سابق، ص 58-59.

ثانيا: الخصائص العقلية:

ما يميز الشخص الموهوب عن غيره من العاديين، يكمن في خصائصه العقلية، ويمكن إيجاز أهم السمات والخصائص العقلية فيما يلي:

- ☒ ارتفاع نسبة الذكاء والتحصيل الدراسي لديه، إذ يفوق تحصيله الدراسي المستوى العادي للتحصيل، كما تفوق سرعة تقدمه في الدراسة زملائه؛
- ☒ يبدي حبا شديدا للاستطلاع في عمق والرغبة في المعرفة؛
- ☒ أفكاره جديدة ومنظمة، ويسهل عليه صياغتها بلغة سليمة، ويقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غريبة؛
- ☒ يعطي أولوية للخيال الإبداعي على التفكير المنطقي، ويختبر الأفكار والخبرات الجديدة؛
- ☒ لديه قدرة فائقة على الاستنتاج والتعليل والتعميم ومعالجة المعنويات والتفكير المنطقي؛
- ☒ سريع التعلم والفهم والحفظ، وقادر على المثابرة والتركيز؛
- ☒ يتفوق في مجال أو أكثر من المجالات الأكاديمية مثل الرياضيات والعلوم؛
- ☒ يظهر يقظة وقدرة على الملاحظة الجادة والاستجابة السريعة؛
- ☒ قادر على تنظيم العمل باستمرار، وتجذبه الأشياء غير المكتملة، ويدرك الأشياء بطريقة لا يدركها غيره؛
- ☒ لديه بصيرة نافذة في حل المشكلات بأسلوب متعدد الحلول؛
- ☒ قدرة عالية في التعامل مع الأفكار وإتقان أفكار جديدة؛
- ☒ يتميز بالاستقلالية والاعتماد على النفس؛
- ☒ مرن وقادر على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف؛
- ☒ يرغب في المخاطرة، ووضع معايير عالية، ويؤدي الأعمال الصعبة بسهولة؛
- ☒ مجالات ميوله أوسع من غيره.

ثالثا: الخصائص الانفعالية والوجدانية:

- يتميز الموهوب بالخصائص الانفعالية والوجدانية التالية:
- ☒ يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانه؛
- ☒ يتميز بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس؛
- ☒ سهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.

رابعا: الخصائص الجسمية:

- يتميز الموهوب بالخصائص الجسمية التالية:
- ☒ يخلو من العاهات الجسمية، ولائق بدنيا ويتمتع بصحة جيدة؛
- ☒ صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق؛
- ☒ خال نسبيا من الاضطرابات العصبية؛

✗ طاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع؛

✗ لديه طاقة زائدة باستمرار، ويتمتع بقسط وافر من الحيوية.

يقسم (كرو كشانك KROKSHANK) خصائص الموهوبين والمتفوقين عقليا إلى نوعين من الخصائص وهما على النحو التالي:

أولاً: **الخصائص الايجابية للموهوبين:** يتمتع الموهوبون في معظمهم بالقوة والصحة، والتوافق الاجتماعي الجيد، حيث يكونون مفعمين بروح الصداقة والسرعة في الفهم واليقظة، وهم في الظروف العادية يميلون إلى أن يكونوا:¹

✗ محبين للاطلاع في عمق واتساع، كما يظهر ذلك في أسئلتهم العميقة.

✗ يبدون اهتماما بالكلمات والأفكار، ويبرهنون على ذلك باستخدامهم للقواميس ودوائر المعرفة، وغير ذلك من كتب تعليمية أخرى.

✗ يتسم الموهوبون بخصوبة في حصيلتهم اللغوي، وبخاصة تلك الكلمات التي تتسم بالأصالة الفكرية والتعبير الأصيل.

✗ يستمتعون بالقراءة وتكون قراءتهم على مستوى ناضج في العادة.

✗ يقرأون بسرعة، ويحتفظون في ذاكرتهم بما يصلون إليه من معرفة.

✗ يميل الموهوبون إلى مخالطة زملائهم من الكبار ويجدون المتعة في ذلك.

✗ لديهم روح المرح والبهجة.

✗ لديهم رغبة قوية في التفوق على الآخرين.

✗ ينفذون التعليمات بسهولة.

✗ لديهم القدرة على التعميم وعلى الوقوف على العلاقات وإنشاء ارتباطات منطقية دقيقة.

✗ لديهم اهتمام شديد بالعلم الطبيعي، والفلك، وطبيعة الإنسان وعالمه.

✗ يحبون البحث وإنشاء القوائم والتصنيف، وجمع المعلومات والاحتفاظ بالسجلات.

✗ لديهم ذاكرة حادة.

¹ - سامر مطلق محمد عياصرة ونور عزيزي إسماعيل، سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2012، ص 105.

ثانيا: الخصائص السلبية للموهوبين: يرى (كرو كشانك KROKSHANK) أن وجود بعض الخصائص السلبية أو الخصائص غير المرغوب فيها يجعل من الصعب تمييز الموهوبين عن غيرهم، فهؤلاء يكونون¹:
 ✖ غير مستقرين أو متبهمين أو محدثين للاضطراب أو المضايقة لأولئك الذين يحيطون بهم.
 ✖ قد يكون الموهوبون ضعافا في الهجاء ومهملين في الخط، أو غير دقيقين في الحساب لأنهم غير صبورين على أداء التفاصيل.
 ✖ قد يتصنعون الاهتمام فيما يتعلق بإتمام ما يوكل إليهم من أعمال، كما قد يكونون غير مكترثين بالواجبات المدرسية عندما لا يجدون المتعة في أدائها.
 ✖ قد يوجهون النقد الصريح سواء لأنفسهم أو للآخرين، وهذا الموقف في الغالب يضايق كلا من الصغار أو الكبار.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين:

لقد بدأ اهتمام الدول المتقدمة بفئة الموهوبين في بداية القرن العشرين ، ومن أهم العوامل والأسباب التي دفعت للاهتمام بهم هي ، على النحو التالي:
 1/ تقدم حركة القياس النفسي والعقلي:

لقد تطور الاهتمام بالموهوبين بفعل تقدم القياس العقلي، حيث أن عملية الكشف عن الموهوب وغير الموهوب تتطلب قياسا عقليا لقدراته، وتعد أيضا مشكلة التخلف العقلي من أهم ما أوجد حركة القياس العقلي ودفعت إلى إيجاد مقاييس لتمييز الأفراد؛ ولقد تطورت حركة القياس العقلي خلال الفترة 1875 . 1970 بفضل مجهودات العديد من العلماء ونذكر الأهم منهم فرنسيس جلتون، ألفريد بنيه، لويس ترمان.²
1-1 جالتون (1822. 1911): يعد من الأوائل الذين اهتموا بقياس الذكاء، وكان يعتقد أن الذكاء مرتبط بحواس الإنسان، ولذلك كانت محاولاته لقياس الذكاء تقوم على وضع اختبارات لقياس قوة الحواس، وقد كان متأثر بنظرية قريبه دارون ، وتوصل إلى أن القدرة الحسية للفرد متوقفة على الطبيعة والوراثة.
 في عام 1896 تحدث عن وراثة العبقرية، إلا أن دراسته لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية، أو تاريخ الطفولة، وفي سنة 1884 أنشأ أول مخبر لعلم الإنسان، واهتم بدراسة ذكاء العباقر، ودرس التوائم وكتب أول كتاب في الوراثة والذكاء في عام 1860.³

¹ - المرجع نفسه، ص 105-106.

² - مفتود سارة، مدى فاعلية برنامج ارشاد نفسي جماعي في تخفيف حدة المشكلات الانفعالية للتلاميذ الموهوبين في المرحلة الابتدائية "دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الابتدائية لبلدية عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص ارشاد نفسي وتوجيه تربوي ومهني، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010/2011، ص 42.

³ - نادية هایل السور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، (دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003)، ص 20.

1-2 ألفريد بنيه (1857-1911): اهتم بنيه منذ وقت مبكر بعلم النفس والفروق الفردية في القدرات العقلية، ويعد الأب الروحي لاختبارات الذكاء الحديثة ، حيث كلف سنة 1904 من قبل وزير التربية الفرنسية بوضع اختبار لتمييز بطيء التعلم ، حيث يرى انهم لا يستفيدون من بقائهم في الصفوف العادية بمدارسهم ، ويمكن وضعهم في صفوف خاصة التي تقدم لهم برامج خاصة.

ويعد بنيه أول من وضع مفهوم العمر العقلي الذي يعني نمو الذكاء، وفي 1905 توصل بنيه بمساعدة سيمون إلى وضع أول اختبار فردي متكامل للذكاء، يشتمل على 30 اختبار فرعياً متدرجة بشكل منتظم وفق صعوبتها ، تقيس العمليات العقلية المعقدة مثل الانتباه، الذاكرة والحكم، الاستيعاب والفهم، وفي سنة 1908 . 1911 أجريت إصلاحات على المقياس، وتضمنت مفهوم العمر العقلي، وتميز التعديل بزيادة المدى العمري للاختبار حتى سن 13 بدلاً من 11 سنة، وعدله بنيه مرة أخرى سنة 1911 ليصبح يشمل 54 اختباراً .

وبابتكار بنيه اختبار الذكاء وتطوير مقياس الإعاقة، الذي قاد إلى قياس القدرات العقلية المرتفعة يكون قد مهد الطريق للبحث في مجال الموهوبين وفئات الأشخاص ذوي القدرات الخاصة، وترجمت الاختبارات إلى الانجليزية ونشرت في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية عام 1916.¹

1-3 لويس تيرمان (1877 - 1956) : تشير الأدبيات المتوافرة في مجال القياس العقلي ورعاية الموهوبين إلى ارتباط اسم تيرمان ارتباطاً كبيراً بعلم نفس الموهبة وتعليم الموهوبين والمتفوقين بصورة لم يسبقه إليها أحد، فقد كان رائداً في الدراسات والبحوث التي استهدفت تحديد وسائل التعرف على الموهوبين والمتفوقين وتطوير أساليب التربية والتعليم الملائمة لهم.²

لقد اهتم بالموهوبين طوال حياته وحقق شهرة عالمية وقدمت الدراسات التي قام بها ما يلي: أن أفضل الأعمال الإبداعية تكون قبل سن الأربعين ، وأخر مرحلة زمنية لإنتاج أعمال أقل قيمة تمتد إلى خمس أو عشر سنوات أخرى، كما أنه يؤكد على ضرورة إتاحة الظروف المناسبة وفرص التدريب الجيد في مجال العمل الأساسي الذي يتناسب مع اهتمامات وقدرات الموهوب قبل ضياع سنوات الإبداع لديه.³

2/ الحرب الباردة وسباق التسلح:

شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظميين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي (سابقاً)، وراح كل منهما يستقطب أكبر عدد ممكن من الدول الحليفة والصديقة في مواجهة الطرف الآخر.

¹ - فتحي عبد الرحمن جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002)، ص 18-19.

² - المرجع نفسه، ص 19.

³ - مفتود سارة، مرجع سابق، ص 44.

وقد أصاب المجتمع الأمريكي الذهول عندما أطلق الاتحاد السوفييتي القمر الصناعي الأول، مما جعل الشعور بالهزيمة يسيطر عليهم فيم يخص الناحية التربوية وحمل الساسة والمجتمع مسؤولية هذا التخلف للتربويين وللمؤسسات التربوية ، مما أدى إلى الاهتمام بالموهوبين ، ومن بعدها زاد الاهتمام بالموهوبين والبرامج الخاصة بهم.

3/ الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي وسكاني في تاريخ البشرية، ولا شك أن هذا الوضع يولد مشكلات يتحتم التكيف معها إعادة النظر في دور المدرسة والكلية والجامعة والبحث على تطويرها بما يصبح يلبي الاحتياجات المتغيرة للطلبة والمجتمع.

4/ الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

أنشئت " الجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين " National Association for Gifted Children ، في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1952، وصدرت أول دورية متخصصة برعاية الموهوبين في الولايات المتحدة أيضاً ، وهي مجلة " الطفل الموهوب الربعية Gifted Child Quarterly ، التي تصدر كل ثلاثة شهور منذ عام 1956، وأنشئت جمعيات وطنية مشابهة في بريطانيا عام 1966 وفي فرنسا عام 1971؛ وقد عقد أول مؤتمر عالمي حول الأطفال الموهوبين والمتفوقين في مدينة لندن ، خلال النصف الأول من شهر أيلول عام 1975 الذي اعتبر نقطة تحول مهمة في تطور الاهتمام بتربية الموهوبين.¹

5/ المجهودات الفردية الطلائعية:

لم تعد حقيقة الموهوبين المتفوقين دراسيا وأهميتهم في المجتمع خافية على أحد، لاسيما بعد أن كرس كثير من الباحثين والعلماء حياتهم لخدمة هذه الشريحة الاجتماعية ورعايتها، والدفاع عنها وعن حقوقها في المجتمع، وتوضيح مكانتها بالنسبة إليه، وقد اتضح ذلك من خلال مجهودات لويس تيرمان Lewis Terman الكبيرة بجامعة ستانفورد ، التي أفرزت عن صدور خمس مجلدات حول الموهبة والتفوق ما بين 1925-1959 بعد وفاته كان آخرها، وانطوت جميعها تحت اسم "الدراسات الجينية للعبقريّة"، وإلى جانب إسهامات تيرمان حول رعاية الموهوبين المتفوقين دراسيا ، وبينيه لقياس الذكاء، بالإضافة الى مجهودات الكثير من علماء النفس والتربية في هذا المجال ،ومن بينهم: ليتا هولينجورث، البرازيلية هيلينا انتيبوف، بول ويتي، جيمس جلجار، جوزيف رينزولي، جوليان ستانلي.²

¹ - فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 26-27.

² - عبد الباقي عجيلات، دور الاسرة الجزائرية في رعاية الأبناء الموهوبين-المتفوقون دراسيا نموذجا-» دراسة ميدانية على عينة من المتفوقين في شهادة البكالوريا بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2016/2017، ص 81.

المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين:

تعتمد إستراتيجية الكشف عن المواهب على استقطاب أو جذب الأفراد الموهوبين الذين يمتلكون كفاءات وقدرات عالية، تمكنهم من ملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية داخل المؤسسة، وتعرف هذه الاستراتيجية على أنها السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهي تنقسم إلى مجالين:

أولاً: تخطيط المواهب:

أصبحت عملية اختيار المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى، لما لها من دور في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في جميع مستويات المؤسسة، إذ يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات (مهارات، معرفة.) والتي تستخدم في العديد من المواقع، كل هذا يكون بالتوافق مع خطط عمل المؤسسة. لذا يهدف تخطيط المواهب للحصول على مستوى مثالي لتحديد مواقع المواهب، والتي تؤدي في الأخير إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.

ثانياً: سمعة الموارد البشرية:

تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل، من خلال الصورة التي تعكسها المؤسسة كجهة موظفة، والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية، إذ تصب المؤسسات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين، وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز هنا على تحسين سمعة الموارد البشرية التي لديها لجذب موارد بشرية أخرى موهوبة. اذ تجدر الإشارة إلى أنه حتى وإن كانت هذه المؤسسات في حالة ركود إلا أنه يمكن أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، كاستخدامها لممارسات إدارة الأداء بفعالية لتحديد المواهب وإعادة هيكلة العمل، أو إعادة تصميم الوظائف بغية تحفيز وإشراك الموظفين.¹

¹- خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة "دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-يسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-يسكرة، 2018/2019، ص 20.

المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية، والتطورات السريعة، والمنافسة اللامحدودة في كل شيء؛ حتى صار التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والاستمرار، ولذلك أولت المنظمات المعاصرة اهتماماً شديداً للموارد البشرية، وخاصة ذات الكفاءة والموهبة والأداء العالي، باعتبارها المعيار الأهم للتقدم والتفوق، فأصبح من يمتلكها اليوم يمتلك المزايا التنافسية التي تضعه في الطليعة، فاهتمت بوجوده كقوة لا يمكن تقليدها، وتوجهت بشدة للتركيز على إدارة مواهبه، والانتقال فيها من رد الفعل إلى الاستباقية من خلال المبادرة في اكتشاف واستقطاب واختيار وتعيين وتنمية وإدارة أداء الموهوبين.

تؤدي إدارة المواهب دوراً أساسياً في حل العديد من الإشكاليات التي تواجه مؤسسات ومنظمات الأعمال، في ظل التحديات المعاصرة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: تحديات العولمة، والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، وتحديات احتدام التنافسية العالية، وتحديات الانفتاح على الأسواق العالمية، لما تتركه من آثار مباشرة على رأس المال البشري، الذي يعتبر حجر الأساس في بناء مؤسسات الأعمال ونمائها، ومساهمته في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية في المدى الطويل.

وانطلاقاً مما سبق قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب خصص المطلب الأول لمفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها؛ المطلب الثاني تحت عنوان أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب، أما المطلب الثالث والأخير من هذا الفصل فسنطرق إلى مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها:

نالت إدارة المواهب اهتمام الكثير من الأكاديميين والممارسين والباحثين، والشركات المتنافسة في السنوات الأخيرة، وذلك بالنظر للدور الذي أضحت الموارد البشرية أو رأس المال الفكري تضطلع به في المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة، ولهذا وجب علينا التعرف إلى مفهومها وأسباب ظهورها وماهي خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب:

يواجه الباحثون في إدارة المواهب الكثير من الالتباس والخلط بشأن مفهوم إدارة المواهب ، ولذلك فإنه ليس من السهل تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب " Talent Management وبين مصطلحات أخرى مثل "استراتيجية المواهب، وإدارة التعاقب، وتخطيط الموارد البشرية" والتي غالباً تستخدم للدلالة على المعنى ذاته.¹

تعرف إدارة المواهب بأنها " مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية ، تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة

¹ - محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 10.

الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً ، وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم ، من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي".¹

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية من حيث ، إدارة التعيين والاختيار والتطوير والدمج والتحفيز والمحافظة عليهم واستقطابهم ".²

كما يمكن تعريف إدارة المواهب أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المؤسسة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى".³

كما ينظر إليها على أنها "الإجراءات الإدارية التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل في المنظمة، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة ، والتأثير من خلالها على الآخرين".⁴

كما يشير آخرون إلى أن إدارة الموهبة هي " استراتيجية أعمال تستند إلى الموهبة، فهي إدارة تفاعلية بمنظور تحقيق النمو والاستدامة وتحقيق التكامل بين القدرات البشرية في المنظمة وفي جميع المستويات".⁵

كما عرفت أيضا بأنها " قدرة إدارة المنظمة على توفير منهج منظم لاستقطاب وجذب وتوظيف وتطوير مهارات العاملين، واعتبارهم مواهب تستحق الاهتمام والرعاية والدفع للأمام ووضع الشخص المناسب ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب ، بحيث يتوافر لدى المنظمة الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وبناء ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى".¹

¹ - فاطمة احمد زكي إبراهيم، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، مارس 2018، ص 202.

² - عبد الله احمد إبراهيم، إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي "مجلة محكمة"، المجلد 38، العدد الرابع، 2022، ص 91.

³ - نضال المصري ومحمد الأغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران، المجلد الرابع، العدد 13، 2015، ص 38.

⁴ - بن سالم امال، مرجع سابق، ص 85.

⁵ - زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، العدد 54، 2021، ص 201.

كما ينظر الى إدارة المواهب بأنها " مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتضمن تحديد المراكز والمناصب الرئيسية والفعالة في المنظمة، والتي تسهم، وبشكل فعال، في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير مجموعة من الأفراد الموهوبين ذوي الأداء العالي لملء هذه المراكز، وتطوير هيكلية مختلفة لإدارة الموارد البشرية تضمن شغل أفراد أكفاء ملتزمين بشكل تام ومستمر للمنظمة، للأدوار والمراكز المهمة"، وقد أشارت المكتبة الوطنية في سنغافورة إلى ان إدارة الموهبة بأنها " عملية منهجية تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها على نحو متكامل، كما تعبر عن أنظمة تم تصميمها لتحسين العمليات، وتطوير الأشخاص، وتبني ذوي المهارات، مع رفع درجة الاستعداد لسد الاحتياجات التنظيمية وتبليتها سواء في الوقت الراهن أو مستقبلاً.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان إدارة المواهب هي عبارة عن استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج.

الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليين ، حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ، ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية، وهي هبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية.

يعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها ، وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي.

حيث يمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة، وهم الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة ، من خلال زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف؛ وهي المصادر الذهنية التي تعتمد عليها المنظمة لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق، فضلاً عن تحقيق الأرباح التي تمكنها من التنافس في الأسواق.³

من المتعارف به على نطاق واسع أن فترة الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي تمثل تاريخ مولد وتطوير فكرة إدارة المواهب ، عندما اعترفت الشركات الأمريكية بالنقص الكبير في الموظفين الذين يمكنهم تعويض المديرين المتقاعدين ، وأصبحت الفكرة شائعة جداً في أواخر التسعينات عندما صاغت مجموعة

¹ - ايناس المبروك الحاسي، واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام الشق الثاني من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة بنغازي، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين "نحو رؤية عالمية لرعاية الموهبة والإبداع"، أيام 01-03 جويلية 2021، ص 04.

² - علاء الدين خليل السيد وفراس مصطفى الجدي، استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد السابع، العدد الثاني، 2021، ص 229.

³ - علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب "دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد الخامس، 2014، ص 15.

ماكينزي الاستشارية عبارة " حرب المواهب " عام 1997، وهو تعبير مجازي يعبر عن المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية و الحفاظ عليهم، و أكدت أن أفضل المواهب تستحق القتال لأجلها؛ و ذلك بعدما قامت بإجراء دراسة حول المواهب بمشاركة 6000 شركة أمريكية منها 77 من أكبر الشركات الرائدة و الناجحة على المستوى المحلي و الدولي، محاولة منها لإيجاد أفضل طريقة لإدارة المواهب.

استخدم مصطلح إدارة المواهب لأول مرة من قبل الباحث ديفيد واتكنس عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ثم قام فريق ماكينزي بعد ذلك بتأليف كتابهم الحرب من أجل المواهب عام 2001، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمات عبر العالم تعي ضرورة الاهتمام بالموهوبين الحفاظ عليهم، وبدأ موضوع إدارة المواهب يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسين و الأكاديميين، وأخذت الكثير من الشركات تتبنى تطبيق هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين و مهاراتهم تعد محركاً أساسياً لضمان النجاح والاستمرار ، و لم تقتصر البحوث العلمية و التطبيقية على الولايات المتحدة فحسب ، بل انتشرت في جميع الدول التي تطمح إلى التطور و النمو الاقتصادي، فقد قامت بريطانيا في السنوات الأخيرة بمجموعة من الإجراءات الحكومية كالاهتمام بالكفاءات و ايلاء العناية الكافية بطلاب الجامعات المتفوقين، كما خصصت بليون دولار إضافية لإتمام برامج الحفاظ على العقول الموهوبة المهاجرة، كذلك بادرت ألمانيا إلى تنفيذ برامج تحفيزية تساهم في احتضان المواهب المتميزة التي تمتلكها.¹

وعليه فتوجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي²:

أولاً: تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

ثانياً: ارتفاع مستويات التعليم: لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

¹ - سارة بن موهوب، مرجع سابق، ص 15-16.

² - هبة رحيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين "بالتطبيق على بنك الاستثمار المالي"، بحث تكميلي مقدم لنيل ماجستير العلوم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018، ص 34-35.

ثالثاً: تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة ، بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات ، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

رابعاً: زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف، بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب:

كي يكون مفهوم إدارة المواهب شاملاً فإن هناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتضمنها وهي على النحو التالي¹:

- ✓ تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.
- ✓ تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
- ✓ ربط الموهبة باستراتيجية المؤسسة.
- ✓ الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
- ✓ إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة.
- ✓ زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين والمدراء.

¹ - خولة حفيظ، مرجع سابق، ص 15-16.

المطلب الثاني: أهمية واهداف ومبادئ إدارة المواهب:

أصبح الاهتمام بالمواهب البشرية في جميع المنظمات ضروريا لتحقيق أهدافها والوصول الى أعلى أداء، اذ تعتبر من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد؛ اذ يعد التطرق لمفهوم وأسباب ظهور وخصائص إدارة المواهب غير كافي لمعرفة معرفة كاملة، لهذا يجب التعرض لأهميتها، أهدافها ومبادئها.

الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب:

تتمثل أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية:¹

✕ تعيين الموظفون الموهوبون في المناصب المناسبة، واستخدام إمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها الاقتصادية.

✕ معالجة العديد من قضايا الموارد البشرية الحيوية مثل: شيخوخة القوة العاملة ، وكيفية ارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ندرة الموارد، أسواق العمل الضيقة، القدرة التنافسية المحدودة، التغيرات السريعة في العمل، والحاجة إلى تنوع القوى العاملة على جميع المستويات.

✕ التركيز على المناصب والمراكز الحرجة ذات الأهمية الكبرى في المنظمة ، ووضع قائمة بأسماء البدلاء للمناصب الحرجة، اكتشاف الطاقات الكامنة).

✕ تحديد المعرفة والسلوكيات الأساسية ، والمهارات والقدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية، والسعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف، وفرص العمل بما يتماشى مع المتطلبات العالمية.

✕ تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات، وذلك من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية ، التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات الديناميكية كالترتيب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن.

✕ تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

✕ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتهم الايجابية لخدمة المنظمة ، من خلال تلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم وتوفير البيئة المناسبة للعمل.

✕ تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب وتقليل معدل دوران العمل وتعزيز صورة المنظمة في سوق العمل.

¹ - سارة بن موهوب، مرجع سابق، ص 21-22.

الفرع الثاني: اهدف إدارة المواهب:

تتمثل اهدف إدارة المواهب فيما يلي¹:

- ✗ إنشاء تفاعل عالي وتحسين إنتاجية الموظفين ، والاحتفاظ بالأداء الأفضل وبناء مسارات مهنية وتعزيز الموظفين.
- ✗ تعمل إدارة المواهب على تقديم خدمات للمؤسسة، من خلال السماح لها بتوظيف أفضل وأرفع الأشخاص، ووضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب.
- ✗ التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب ، يؤدي إلى نتائج أعلى في مقاييس النتائج المالية مثل (الربح، إنتاجية المواهب، القيمة السوقية...)، وكذا غير المالية من خلال (تحقيق أهداف العمل، رضا العملاء على مستوى الشركة، الرضا الوظيفي، التحفيز الالتزام
- ✗ تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين ، والتركيز على "الملائمة" لتسهيل التحولات وجعل المؤسسة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل.
- ✗ تلبية احتياجات المؤسسة وتوقعاتها للموظفين المستقبليين، والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، كما يعتبر ذلك ضروريا لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرى للقدرة على التوظيف الفردي.
- ✗ المؤسسات التي لديها أنظمة مواهب آلية ، هي أفضل في تطوير القادة والموظفين وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية.
- ✗ تطوير ووضع الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، وتزويدهم بالبيئة المناسبة لإظهار قدراتهم بأفضل طريقة ممكنة للمؤسسات.

¹ - خولة حفيظ، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب:

تمثل الموهبة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة، كما أن الاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا واستراتيجيا أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في استثمارها تعطي ميزة نسبية لتفوق المنافسين ، ومن الخطأ أن يستمر الاعتقاد أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات أو الأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب.

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة والتي تتعلق بإدارة المواهب، تتمثل في¹:

- ✓ لكي تتفوق المنظمة، يجب عليها زيادة استثماراتها في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- ✓ على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- ✓ يجب النظر للمواهب على أنها أحد أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- ✓ ضرورة الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها حسن استثمارها.
- ✓ رعاية المواهب وتطويرها وتنميتها بشكل دائم.
- ✓ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد من الموهبة.

¹ - خان أحلام ومريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد الخامس، العدد الأول، 2019، ص 94-95.

المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب:

إن فهم إدارة المواهب ليس بالأمر الهين، ما يجعل من الصعب تقييم نجاحها أو فشلها، ويحدد بعض الباحثين إدارة المواهب ، كضمان وجود مواهب كافية في مختلف الإدارات لضمان الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء...الخ، وهي تتوفر على العديد من المستويات والاستراتيجيات، بالإضافة الى انه تواجهها العديد من التحديات.

الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب:

تتمثل مستويات إدارة المواهب في ثلاثة أجيال، وهي على النحو التالي¹:

أولاً: الجيل الأول: يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، ومفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين ، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد، لا على إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الجيل الثاني: كانت غايتهم الإستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما عن الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي ، الكفاءات المحورية، ومفتاح التميز هو التسويق ، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق ، وتضيف إليها مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

ثالثاً: الجيل الثالث: الغاية الإستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم، أما سلاحهم الأساسي فهو الموارد البشرية ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والبحث عن المواهب.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب:

لقد كشف عدد من الباحثين والمهتمين المختصين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية، أن ثمة عوامل عدة يمكن أن تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق النجاح لإدارة المواهب، غير أن آخرين قد أطلقوا عليها تسمية استراتيجيات، ثم جعلوها مخصصة لإدارة الموهبة في المنظمات المعاصرة، والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لأقسام المنظمة ووحداتها كافة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام، وهي على النحو التالي:

أولاً: استراتيجية استقطاب المواهب: يؤكد (W. Carter et.al) على ان المسار المهني الواضح للوظائف في المنظمات يسهم في زيادة التنافسية في استقطاب المواهب وتعيينهم، إذ ان توضيح مسار كل وظيفة وعمل في المنظمة يسهم في:

☒ بيان فرص التقدم الوظيفي والمواقع التي من المحتمل ان يشغلها العاملين.

¹ - خولة حفيظ، مرجع سابق، ص 18-19.

✕ توفير معلومات دقيقة عن فرص التقدم المستقبلي والارتقاء الى وظائف وادوار اعلى ، مما يجعل العاملين قادرين على تمييز المنظمة التي توفر لهم فرص التطور والتقدم المهني ، بالشكل الذي يجعلهم أكثر ولاءً لمنظمتهم من اليوم الأول للتعين.

✕ يساعد المتقدمين للتعين على إدراك وفهم ماهي المؤهلات والمقدرات المطلوبة للوظائف، وفي كل المستويات ، مما يسهل اختيار الشخص المناسب للموقع المناسب، وكذلك يمكنه من تطوير قدراته لإشغال مختلف الادوار.

✕ التأقلم والانسجام مع بيئة العمل من اليوم الأول للتعين.

وهذا يعني أن المنظمة ولكي تنجح في استقطاب وتعيين اصحاب المواهب عليها ان تقدم لهم وصفاً واضحاً للمسار المهني لكل الوظائف والاعمال فيها، وان تتعهد بالالتزام بهذا المسار امام العاملين.¹

ثانياً: استراتيجية تطوير المواهب: يوجد الكثير من المواهب الفطرية لدى العاملين، والتي قد تكون بحاجة إلى التحفيز والرعاية، لتزدهر سواء على الصعيد المهني أو على صعيد حياة الأفراد الشخصية؛ وعندما نتحدث عن إدارة المواهب في مكان العمل، فمن المهم -حقاً- أن تكون المنظمات قادرة على التعرف إلى الإمكانيات العالية، ثم وضع علامة على أصحاب الأداء الثابت والمستمر، لكن في الوقت ذاته فهم موهوبون وباجة إلى القليل من التدريب والتوجيه؛ ليصبحوا مواهب ثمينة للمنظمة.

وأخيراً، أولئك الذين يؤدون بعض المهارات بطريقة ممتازة ، ولكنهم ضعيفون في التواصل مع الآخرين والعلاقات العامة، ليتسنى وضعهم في الأدوار التي تحتاج إلى الذكاء التقني.

تقوم استراتيجية تطوير المواهب على صقل مستوى المهارة والقدرة لدى العاملين بالمنظمات ، من خلال تحقيق إمكانيات الموهبة، والتي يقصد بها أن تترافق إجراءات استقطاب المواهب وتعيينها في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكانياتهم ومعارفهم ، من خلال الدورات التدريبية والندوات وتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية لاكتشاف الموهوبين، وتلجأ إلى إجراءات فعّالة للتطوير والتقييم، يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بوصفها العنصر الرئيس في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها.²

ثالثاً: استراتيجية إدارة أداء المواهب: تعتبر إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الفردي والجماعي، وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (تحديد الأهداف- إدارة الأداء - تقييم الأداء).

¹ - بشرى عبد إبراهيم خليل ودنيا كريم حسن، دور عمليات إدارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية "دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، 2019، ص 164.

² - علاء الدين خليل السيد وفراس مصطفى الجدي، مرجع سابق، ص 231.

وتتعلق هذه الإستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد ، من خلال وسائل عديدة ، فضلا عن تحديد مكان المواهب ، من خلال وسائل عديدة ، فضلا عن تحديد مكان المواهب واحتمالات وجودها تخطيط أنشطة التعلم والتطوير ، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.¹

رابعاً: استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: بسبب الركود الاقتصادي، وقلة القوى العاملة، ونتيجة للأزمات الكبرى، فقد بات المواهبون يبحثون عن فرص أخرى لتحسين الأوضاع والظروف الحياتية والعلمية والعملية، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على تلك المواهب ، التي تمتلكها في ظل المنافسة الشديدة عليها.

ولهذا تلجأ المنظمات إلى الاحتفاظ بهذه المواهب ، من خلال عوامل أبرزها العوامل الوقائية، مثل الامتيازات والمنافع، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له تأثير مباشر في النجاح الوظيفي والمكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان المواهب أو تهربها بشكل غير مباشر.

وبالتالي، فإن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تتطلب معرفة وفهماً واضحاً، بأن المواهبون هم أشخاص ذوو قيمة استثنائية، وأنهم محل تقدير وعناية فائقة للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة، والتي تعد أحد أصول المنظمة.

وتعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة في إدارة المواهب، فلا يكفي أن تستكشف المنظمة المواهب فيها أو خارجها، وإنما تحافظ عليها أعمدة للمنظمة.²

الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب:

هناك جملة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات ، وقد توصلت لها الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة المواهب، وأشار بعض الباحثين لبعضها ، وهي على النحو التالي:³

- ✓ إيجاد خطوط ضخ قوية للقادة، تنتقي منهم المؤسسة قيادات مستقبلية.
- ✓ نشر وتعميق ثقافة صناعة المواهب داخل المؤسسة، أكثر من ثقافة شراء المواهب من خارج المؤسسة.
- ✓ استقطاب واستبقاء العدد الكافي من الموهوبين.
- ✓ وقف نزوح جيل (الناضجين) من المؤسسات وابتكار ممارسات لاجتذاب الجيل الشاب.
- ✓ تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المؤسسة، وهي بذلك تستثمر في الموهبة المتوفرة في سوق العمل.
- ✓ ضعف قناعة المؤسسة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

¹ - خان أحلام ومريم حيمر ، مرجع سابق، ص 98.

² - علاء الدين خليل السيد وفراس مصطفى الجدي، مرجع سابق، ص 231-232.

³ - خولة حفيظ، مرجع سابق، ص 19.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا أن المواهب البشرية قد لقيت الاهتمام الكبير مؤخراً من قبل المنظمات، بعد النطقن للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المنظمات من تميز وتفوق ورواج، فهي مصدر الإلهام والإبداع والابتكار، كما ان إدارة المواهب تساهم في مساعدة المنظمات على امتلاكها لهذا المورد، فدور إدارة المواهب، يبرز في كل من عمليات الجذب والاختيار للموهوبين، التطوير والتعليم والتدريب، الدافعية والتحفيز، المحافظة على الموهوبين، وحيث أن السبل والآليات التي تستخدمها لذلك تعتبر مميزة ومختلفة عما هو معتاد في التعامل مع الموارد البشرية العادية، بالإضافة إلى الدور الكبير لتسيير المواهب في سير إدارة المواهب من خلال الاستراتيجيات التي تقوم بها المنظمات لاكتساب هذه المواهب بغض النظر عن مختلف التحديات التي تواجهها.

الفصل الثاني:

تمكين العاملين

تمهيد:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. ويهدف هذا المبحث إلىلقاء الضوء على تمكين العاملين وعدد من جوانبه مثل مفهوم التمكين، أهمية التمكين ، مستويات التمكين وأبعاده ، خطوات تنفيذ التمكين ومعوقات عملية التمكين.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

ركزت الدراسات والأبحاث على استخراج الأساليب المناسبة لتنظيم وإدارة سلوك الفرد في بيئة العمل، وذلك في سبيل التوصل إلى أسلوب لاستخراج طاقاته وإمكانياته، واستثمارها لتحقيق التميز والإبداع، ومن أهم نتائج هذه الدراسات نجد أسلوب التمكين وميزاته ودوره في الحياة الوظيفية للفرد العامل. وانطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث تغطية العناصر التالية: مفهوم التمكين (المطلب الأول)، خصائص التمكين (المطلب الثاني)، أهمية وأهداف التمكين (المطلب الثالث). المطلب الأول: مفهوم التمكين.

✕ مفهوم التمكين لغة¹

يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً ، وقدره وسهل ويسر عليه وفي معجم (محيط المحيط) ، جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر.

✕ مفهوم التمكين اصطلاحاً

إن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات الفكرية تجاهه، لذلك يتوجب علينا تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه ، والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

فقد عرف التمكين بأنه " هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد".²

¹ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، كلية التجارة ، رسالة لاستكمال الماجستير قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، 2011، ص10

² علوي بشرى، استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة دراسة ميدانية ببلدية النشماية - ولاية قالمة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019/2020، ص10

كما تم تعريفه من قبل بعض الباحثين على أنه: "توسيع قدرات الناس من أجل إتخاذ اختبارات الحياة الإستراتيجية"، وتكون القدرات في سياق لم يكن متاحًا من قبل، ويشمل التمكين معرفة الفرد بظروفه، وقدرته والإيمان أنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدراته.¹

كما يشير البعض الى ان التمكين هو " أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات، التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية، بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة ، وأسلوب القيادة الثقافية التنظيمية"²

وهناك من يرى أن التمكين هو : " مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا، إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والتفاعل مع موارد المنظمة ، وإمكانياتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح".³

كما ينظر اليه بأنه " عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار".⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو " هو القدرة على الفعل والإنجاز بإتباع أسلوب هادف إلى تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة، وهو قائم على المساهمة في كل المهام الوظيفية والتصرف بحرية أكبر في التنفيذ، واستغلال الخبرات والكفاءات بما يخدم كل المستويات الوظيفية".⁵

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، الجزائر، العدد 04، جامعة المدية، 2015، ص95

² بوخاتم خلود، براهيم صابرين عفاف، دور ثقافة القائد في تمكين العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: العمال والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص63.

³ الدين إسماعيل، رميلة لعمور، دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 03، غرداية الجزائر، 2022، ص04

⁴ مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتى برج بوعريش والمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018، ص 18

⁵ علوي بشرى، مرجع سابق، ص11.

المطلب الثاني: خصائص التمكين

توجد عدة خصائص للتمكين منها ما يأتي¹:

- ☒ التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل، والتواصل وإملاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
 - ☒ التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ، ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
 - ☒ يتضمن التمكين معنى التشاركية ، لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم، فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أم جماعات أم مجتمعات محلية.
 - ☒ يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية والمسؤولية، والعقلانية.
 - ☒ التمكين إستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر للأداء في المنظمات.
 - ☒ يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد ، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - ☒ يستهدف التمكين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالا كاملا.
 - ☒ يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة
 - ☒ العميل.
 - ☒ يوفر التمكين بيئة عمل تمكينية عالية الإلتزام والتأثير والدافعية والإنتاجية.
 - ☒ يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- وكذلك يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص تتمثل فيما يلي²:
- ☒ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
 - ☒ الوعي والاحساس باطار العمل الكامل المكلف به الموظف .
 - ☒ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
 - ☒ المشاركة في المسؤولية، فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها .

¹ دحماني ياسين، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية دراسة حالة: دار المالية لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2019/ 2020 ، ص 11-12.

² فرج شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 96

المطلب الثالث: أهمية واهداف التمكين وركائزه.

يشير مصطلح "التمكين" إلى عملية تعزيز القدرات والمهارات والمعرفة لدى الأفراد والجماعات لتمكينهم من اتخاذ القرارات والتحكم في حياتهم وتحقيق أهدافهم بشكل أفضل. وتعتبر عملية التمكين أحد الأدوات الرئيسية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وبناءً على ذلك فإن هذا الأخير له أهمية كبرى سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمؤسسة، هذا إلى جانب أنه يحتاج إلى مجموعة من الركائز حتى ينجح بالمؤسسة.

الفرع الأول: أهمية التمكين

إن التأثير الإيجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهميته التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي¹:

- ✓ يعتبر إستجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار ، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الإحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلاً.
- ✓ الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات ، وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي ، بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة ، وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ، ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
- ✓ يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء والإلتزام تجاه المنظمة، فالقبول والملكية ، هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.
- ✓ يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التمكين يعني ، الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- ✓ يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

¹ دحماني ياسين، مرجع سابق، ص 10-11.

الفرع الثاني: أهداف التمكين

إن طبيعة عمليات صنع القرار تتغير بسرعة نظرا لإدخال التكنولوجيات الجديدة المتمثلة في المعلومات والاتصالات اللاسلكية والعمليات المركزية، وفي هذا السياق فإن الهدف من التمكين هو خلق ثقافة تنظيمية، ويتطلب المزيد من الجهود من الإدارة العليا وإسهام العاملين لتحقيق ذلك ويمكن حصر أهداف التمكين في ¹ :

1- بقاء المنظمة في المقدمة ومحاولة جعلها السبابة في مجال عملها .

2- الاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة وتطوير إمكانياتها.

3- زيادة الراحة والنمو والمبيعات داخل المنظمة.

وهناك عدد من الأهداف التي يجب أن تتبناها المنظمات لتنفيذ برامج التمكين وهي:

-زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد مسؤولية تصرفاتهم .

-دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. زيادة فرص الإبداع والابتكار .

-زيادة الإنتاجية من خلال زيادة أعداد الأفراد بأنفسهم والشعور باحترام النفس وقيمتها.

-إتاحة الوقت أمام الإدارة العليا والوسطى للتخطيط. زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق لتخفيض الكلفة .

-زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.

-المحافظة على التنافسية وزيادتها.

-زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها والمزيد من الحرية لأداء مهامهم .

-يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات .

- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن من داخل الأفراد استغلالا كاملا.

¹ بوخاتم خلود، براهيم صابرين عفاف، مرجع سابق، ص76_77.

- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

- يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

الفرع الثالث: ركائز التمكين

و تعبر عن العناصر التي تكون البنية التحتية للانطلاق الفعلي لتمكين الموظفين، والتي من أهمها نجد¹:

1/ المهمة **Task**: يهتم هذا العنصر بمستوى الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون للقيام بمهام عملهم، ومستوى الإشراف والحرية في إنجاز المهام، وإلى أي درجة تضبط المنظمة العمل.

2/ القوة **(Power)**: حيث يجب تحديد مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، من وجهة نظر القيادة والموظفين على حد سواء، وقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ومدى سلطة الفرد على مهامه ومدى اشراك الإدارة للعاملين في السلطة.

3/ الالتزام **(Commitment)**: الكشف عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، مع التأكيد على زيادة تحفيز الأفراد، من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4/ الثقافة **(Culture)**: تمثل الثقافة داعماً للشعور بالتمكين، وتوفير بيئة ملائمة لنجاحه، كما قد تشكل عائقاً للتمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وتنفيذ التمكين بفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

¹محمود أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص140

المطلب الرابع: دواعي تبني التمكين

يعتبر تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمامات الباحثين في مجالات عدة، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا العاملين، الالتزام التنظيمي والفعالية وإدارة الأزمات بفعالية، عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمل، وقد حددت دواعي لتبني التمكين في النقاط التالية¹:

- 1/ حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
- 2/ تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3/ ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطور المؤسسة وتميزها.
- 4/ أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- 5/ إطلاق قدرات العمال الإبداعية والخلقة.
- 6/ توفير الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- 7/ إعطاء العمال مسؤولية أكبر وأكثر لإنجاز عملهم.

¹مساعدية عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2020، ص 58 .

المبحث الثاني: مقومات التمكين

يمثل تمكين الأفراد ، عملية تزويدهم بالموارد والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات والتحكم في حياتهم وتحقيق أهدافهم. وتشمل مقومات التمكين العديد من العوامل المهمة مثل المعرفة والتعليم، والوصول إلى الموارد، والمشاركة الفعالة، والحوكمة الرشيدة، والمساواة، والتواصل الفعال بين الأفراد والمجتمعات.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث تغطية العناصر التالية: مراحل تحقيق التمكين (المطلب الاول)، أساليب ومبادئ التمكين (المطلب الثاني)، مؤشرات فاعلية التمكين (المطلب الثالث)، مستويات التمكين (المطلب الرابع).

المطلب الأول: مراحل تحقيق التمكين

أشارت الدراسات أن هناك أربع مراحل لتطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمة وهي¹:

- ☒ **مرحلة الحماس** : وتتمثل هذه المرحلة بتحسس الأفراد العاملين لفكرة التمكين، لكنهم لا يملكون المعرفة ،مما يستوجب على الإدارة توجيههم .
- ☒ **مرحلة الامتناع** : تتسم هذه المرحلة بعدم القبول أو الرضا، لأن التمكين يحتاج مهارات عالية لتحمل المسؤوليات، كما يتوجب على الإدارة تشجيع العاملين على قبول التمكين.
- ☒ **مرحلة القبول** : وفيها يدرك العاملون معنى التمكين وأهميته وفوائده ، وكذلك فهم واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يتوجب على الإدارة تنظيم جهود الأفراد.
- ☒ **مرحلة الاستقرار** : حيث تبدأ الإدارة في هذه المرحلة بتدريب العاملين، على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

وأشار كل من (Davis & Gotesch) إلى أن آليات تطبيق التمكين تكمن في أربعة مراحل هي:²

- ✓ تهيئة البيئة الداعمة للتمكين ، وإزالة المعوقات التي تعترض تطبيقه .
- ✓ وضع أهداف التمكين، وتحديد سقفه الزمني هل طويل المدى، متوسط، أم قصير .
- ✓ توفير متطلبات الدعم والاسناد من قبل الإدارة العليا في بيئة العمل؛
- ✓ اعتماد آليات التطبيق، والتقويم والضبط والتطوير، حيث تعتمد فرق العمل في هذه المرحلة على ذاتها وتقوم بتوجيه وتدعيم جهود أفرادها نحو تحقيق الأهداف.

¹ مساعديّة عماد، أثر إستراتيجية تسكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض

المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2019-2020، ص 41

² مساعديّة عماد، المرجع نفسه، ص42

المطلب الثاني: أساليب ومبادئ التمكين

يتناول هذا المطلب اهم أساليب ومبادئ التمكين.

الفرع الأول: أساليب التمكين

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية¹:

1/ أسلوب القيادة: وهذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير الى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، أي انها تتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل، وهذا لا يعني أن يتمتع القائد عن توجيه وتقديم الارشادات والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك.

2/ أسلوب تمكين الأفراد: تمكين الذات ، ويبدأ التمكين هنا عندما يبدأ الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية، وهو ما يسمى اتخاذ القرار، وقد توصلت " Spcuzer " الى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكثر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

3/ أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ، ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي ، وان تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الاشراف و التحول الى المنظمة الأفقية بدلا المنظمات الهرمية ، كما أن منح التمكين للفريق يعطي دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق ، تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، و تتحقق قيمة الفريق عندما يقدم كل عضو منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا الى القرار الجماعي ، بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هذه هي: التعلم والقيادة الناجحة ، المراقبة الفاعلة ، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة ، والتفاعل بين الجميع، ومن هنا فان الجميع يعملون شركاء ، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية.

¹ عبد الله حمدينة المرضي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة، محاضرة بقسم العلاقات العامة،

كلية الاعلام جامعة بنغازي، ليبيا، 2019، ص18

الفرع الثاني: مبادئ التمكين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها "Stirr" في سبعة مبادئ، ورأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower"، الدافعية "Motivation" وضوح الهدف "Purpose" الرغبة في التعبير "Willingness to change"، نكران الذات "Ego Elimination"، وفيما يلي شرح لأهم مبادئ التمكين¹:

1/ التعليم: إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير، والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2/ الدافعية: حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم، وتحفز العاملين لينقبوا فكرة التمكين، من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة، لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آراءهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

3/ وضوح الهدف: إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط، والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة ومهمة أهداف المؤسسة.

4/ الملكية: إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي، وتضمينها معاً في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وبملكيتهم نحو المؤسسة.

5/ الرغبة في التغيير: إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير، وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفء، وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التمكين المستمر في الأداء والإنجاز.

6/ نكران الذات: هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد، وليس طريقة لتعيين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي.

7/ الاحترام: وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وافر العمل قادر على المساهمة فيها، من خلال تطوير عمله والإبداع فيه.

¹ نيف فاطمة الزهراء، اثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BADR, BEA, CNEP، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة أم البواقي،

المطلب الثالث: مؤشرات فاعلية التمكين

تعتبر فاعلية التمكين عن القدرة على تمكين الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافهم ، وتحقيق النجاح في مجالاتهم المختلفة، وتتضمن بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فاعلية التمكين¹:

جدول رقم (02): مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية، بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم.	Al, & Ivancevich 1997
امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا ، عدم تبني المنظمة برامج متناقضة - الالتزام بحدود التمكين - التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين.	Argyris, 1998
تخفيض التكلفة، التركيز على نوعية المخرجات، تطوير الخدمات، الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن، تطور الوعي التنافسي للعاملين ، بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون، السرعة في تقديم المنتجات ، بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء، تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.	Robbins, 1999
التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما ، تطوير أنظمة الاتصالات والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة، الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.	اللوزي 1999
مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين، الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، فعالية نظام الاتصالات ، والتغذية العكسية في المنظمة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، وجود نظام عادل للتعين ، قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية ، ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية ، تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.	جودة 1999

المصدر: مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC

بوكالتي برج بوعريج والمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2018، ص23

¹ مرهون أحمد، مرجع سابق، ص23

المطلب الرابع: مستويات التمكين

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين ، بحث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في¹:

✖ **المستوى الأول:** في هذا المستوى يطلب من العاملين ، وبشكل فردي معلومات محدده، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

✖ **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم إستشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى القسم لهم تفاصيل المشكلة، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

✖ **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات، و إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، و مراقبة النتائج القرار الذي يتخذونه ، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة، هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، و هي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

اما باستور (Pastor، 1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

✖ **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

✖ **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على المقترحات، ويعلم الفريق بها.

✖ **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، قد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.

✖ **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي، وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

✖ **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة، بصنع واتخاذ القرارات.

¹ بن سديرة نورالدين، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس-قسنطينة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص38

المبحث الثالث: أبعاد، عناصر، متطلبات، معوقات التمكين وعلاقته بإدارة المواهب

تركز الإدارة الحديثة على تحقيق التمكين للأفراد والمجموعات، وذلك من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات والسيطرة على حياتهم وتحقيق أهدافهم، ويعد التمكين مفهوماً شاملاً يشمل عدة أبعاد، ويتطلب العمل على تحقيق مجموعة من المتطلبات والتغييرات الإدارية.

وانطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا المبحث تغطية العناصر التالية: ابعاد التمكين (المطلب الاول)، عناصر التمكين (المطلب الثاني)، متطلبات ومعوقات التمكين (المطلب الثالث)، العلاقة بين إدارة المواهب وتمكين العاملين (المطلب الرابع).

المطلب الأول: ابعاد التمكين

تشمل ابعاد التمكين مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية والقيادية، في إطار تحقيق التمكين التام والفعال للعاملين، وهي:¹

1/ التمكين النفسي: التمكين النفسي مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات، التي تهدف إلى حماية الجانب النفسي للموارد البشرية من أخطار العمل، الأمراض المهنية، وسوء المعاملة وقلة الأمن، بهدف الحفاظ عليها والرفع من كفاءتها الإنتاجية، حيث يعتمد التمكين النفسي على العلوم النفسية والاجتماعية، بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق التنسيق بينهما، بما يخدم الموظف والمنظمة والمجتمع ككل، كما ان للتمكين النفسي آثار على الجانب العقلي والجانب الاجتماعي للعامل وذلك كما يلي:²

1-1 الأثر العقلي : فتزايد الضغوط بالعمل يعرض الموظف للقلق والاكتئاب، وبالتالي فقدان القدرة على التركيز والتفكير بشكل صحيح، فالتمكين النفسي يزيد من قدرة الموظف على تحمل ضغوط العمل وإيجاد حلول لها، ومواجهتها.

1-2 الأثر الاجتماعي: تحدث الانعكاسات النفسية على الحياة الاجتماعية والأسرية للعامل، الذي يمكن أن يكون المعيل الوحيد للأسرة ، وإصابته بالعجز النفسي في بيئة العمل، يحبط معنوياته ويهدد حياته المهنية ، وهذا ما ينعكس سلباً على تعاملاته مع زملائه ورب عمله وأسرته، ويسمح التمكين النفسي من تخفيف ومعالجة هذه الضغوط، حيث يعطي للفرد دفعا نحو تشكيل العلاقات الاجتماعية مع زملائه وأرباب العمل، ويحسن من

¹ محمد مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص30

² بباز عبد العزيز، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأتاييب الحلزونية وحدة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014،

نظرة الموظف لمجتمعه ويجعله فاعلا فيه، وتتجسد ممارسات التمكين النفسي على ارض الواقع بالمنظمة على شكل توفير خلايا الاستماع ، أقسام الاستشارات النفسية والقانونية والمهنية ، مرافقة الموظفين الجدد، وحتى خدمات الطبيب النفسي، بالإضافة إلى توفير مصلحة للصحة والسلامة المهنية، حيث تهتم هذه الأخيرة بإجراء دراسات اجتماعية ونفسية للعامل إلى جانب الدراسات والكشوف الصحية.

ويتحقق التمكين النفسي للعامل من خلال توفير العناصر التالية¹:

- ✓ توفير الأمن والاستقرار ، من خلال بيئة عمل آمنة تساعد على كينونة الفرد وبقائه.
- ✓ مساعدة الموظف، خاصة المعوقين على التكيف النفسي مع بيئة وظروف العمل، ومع زملائه الآخرين خاصة من يشاركونه المكتب أو الوظيفة.
- ✓ توفير الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.
- ✓ فتح مجالات الاتصال لتحقيق الحاجة للانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية، وإنشاء صداقات ومعارف، مما يسمح للعامل بتحقيق ذاته ضمن الإطار الداخلي للمنظمة.
- ✓ المعاملة المناسبة لتحقيق التقدير والاحترام واعتراف الآخرين بأهمية الموظف في المنظمة، بالإضافة إلى²:

- ✓ **المساواة والعدالة**: المساواة بين الموظف عند تكافؤ المهام والمستويات، والعدالة عند المقارنة بين عائد الفرد ، والجهد الذي يبذله من جهة وبين عائدته وعائد الآخرين من جهة أخرى.
- ✓ **استراتيجية التوظيف مدى الحياة**: وتهدف لإحساس الفرد بالأمان والانتماء، وأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها، وأنه لن يتم التخلي عنه، مما يزيد إنتاجيته ويجعله يربط مستقبله بمستقبل منظمته.
- ومن هنا نقول أن التمكين النفسي للعامل، يضمن شعوره بالراحة والأمن في العمل، وبالتالي زيادة رضاه عنه، وحبه وولائه له، وهذا طبعا أهم عنصر لتكيفه واندماجه مع وظيفته ومنظمته.
- ✓ **استقلالية الموظفين**: تتمثل الاستقلالية في منح الموظفين حرية التصرف، وفي سياق مختلف فقد هدفت دراسة "Al et Akbar" الى الدراسة أثر التمكين في الشركات الخدمية على رضا العملاء، باعتبار أن أثر الموظفين حسب الدراسة يمثل نفس أثر الخدمة التي تقدمها الشركة على العملاء، وتوصلت الدراسة الى أن اعطاء الاستقلالية وحرية التصرف للموظفين في أداء واجباتهم ، يجب أن تتراوح بين 40-60، وهذا يحقق رضا العملاء بنسبة كبيرة في فنادق نيجيريا³.

¹ صالح بن مطير البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة في مدينة المكرمة من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ص 26

² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته باندفاع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 60

³ بوخاتم خلود، براهيم صابرين عفاف، مرجع سابق، ص 66

2/ **التمكين المعرفي:** ويتعلق بالسياسات والبرامج الفعالة التي توفر المواصفات المعرفية ، والعلمية والفنية للعامل بما يتناسب واحتياجات المنظمة، ومنصبه، وذلك لجعله قادرا على انجاز المهام الموكلة، في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة والأكثر فعالية.

ويقوم التمكين المعرفي على توفير كل الإجراءات والبرامج والوسائل التي تسمح بتدفق المعرفة والمعلومة بالمنظمة، ومشاركة الموظفين فيها، وتشجيع تقديم الأفكار الجديدة، ومشاركة الآخرين وتطبيقها، بما يعزز المستوى المعرفي للأفراد وكذا للمنظمة ككل.

يحقق التمكين المعرفي للعاملين فرصة لتنمية قدراتهم الذهنية وإطلاق معارفهم الضمنية، وإتاحتها مع تشجيعهم لتطويرها وتنميتها، بما يسمح بخلق أفكار جديدة وتوليد الحلول بسرعة، وتحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات وفتح أبواب الحوار ونقل الخبرات¹.

3- **التمكين الوظيفي:** التمكين الوظيفي يعني إعطاء الموظفين مزيدا من الأهمية ، عن طريق منحهم السلطة والمسؤولية والثقة بالنفس، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى زيادة درجة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات الذي يتحقق عن طريق التدريب والتأهيل المناسب له².
من أهم أسس تحقيق التمكين الوظيفي نجد³:

- ☒ **الاستقلالية:** ألا تسند الوظيفة لأكثر من شخص مع تحديد معالم وحدود هذه المسؤولية.
 - ☒ **مبدأ التماثل الوظيفي:** تجانس المهام المسندة ضمن منصب الموظف.
 - ☒ **تفويض كامل السلطة للمنصب:** بمعنى أن يكون له الحق في أداء مهام المنصب، والتقرير وتوجيه الأفراد الذين يقعون ضمن سلطة المنصب، مع الموازنة بين المسؤولية والسلطة.
 - ☒ **المساءلة:** تحمل الفرد نتائج السلطة المفوضة إليه ، والقرارات التي اتخذها والأوامر التي أدلى بها.
 - ☒ **تخطيط المسار الوظيفي للفرد:** وتنميته واتخاذ كآساس لتحديد الأجور والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
 - ☒ **تنمية قدرات الموظف:** من خلال التدريب المستمر والمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، والعضوية في الجمعيات، والندوات، والهيئات العلمية، والمهنية.
- بالإضافة إلى النقاط التالية⁴:

- ☒ **تفويض السلطة:** ومنح الفرد التدريب اللازم الذي يكفل له انجاز متطلبات الوظيفة المفوضة له.
- ☒ **المشاركة في اتخاذ القرار** الأنشطة التعاونية بين الزملاء في العمل ومع الإدارة العليا.

¹ مرزوق سارة، بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص 170

² اشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء ابراهيم الشنيفي، **التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي**، المجلة العربية لإدارة، المجلد 41، العدد4، جامعة الملك سعود، السعودية، 2021، ص314.

³ محمد مانع على القحطاني، مرجع سابق، ص46

⁴ مؤيد نهمة الساعدي، **إدارة الموارد البشرية**، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص183

☒ **الاتصال الفعال:** فتح القنوات للاتصال لضمان وصول أوامر وتوجيهات وقرارات الإدارة العليا، ومقترحات وطرح المشكلات والشكاوى من المستويات الدنيا.

4/ **التمكين الهيكلي:** ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، ويتعلق بمجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، وذلك بالتخلي على الهرمية، والتوجه نحو الأفقية، والقيادة التحويلية والتشاركية والشفافية، والعمل الفرقي والسلوك التعاوني، وإدماج الموظفين وإشراكهم في المنظمة، ويتم تحقيق التمكين الهيكلي من خلال النقاط التالية:

1/ **تحليل الهيكل التنظيمي:** من أجل تحقيق التناسب بين المناصب المدرجة والكفاءات من جهة، ولتحقيق الملائمة بين مخطط الهيكل التنظيمي مع الأهداف والنشاطات الرئيسية بالمنظمة من جهة أخرى، والذي يتضمن العناصر التالية¹:

✓ **تحليل القوى العاملة** وذلك لتوفير التركيب المناسب للقوى العاملة حالياً ومستقبلياً، وذلك من حيث العدد والنوعية وتوافر الخبرة.

✓ **تحليل مؤشرات الكفاءة:** دراسة أداء الأفراد للتعرف على مواطن القوة والضعف، واقتراح سبل العلاج (التكوين والتدريب)، ثم إعادة الترتيب (بالنقل أو الترقية أو حتى الفصل وإعادة التعيين).

✓ **تحليل المناخ التنظيمي:** بالتركيز على الجوانب المعنوية، والذي يتعلق بالتشجيع والثقة والتقدير والدعم الذي يتلقاه الفرد) والجوانب المادية (وهنا تركز على كيفية توزيع المكاتب، ومدى تطورهما وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وتسهيلات العمل من مكاتب ونوادي ومطاعم وغيرها)، التي من شأنها أن تمكن الفرد من انجاز مهامه بسهولة وببنفسية ايجابية.

2/ **تحليل الوظيفة وتحليل الموظف:** فتحليل الوظيفة يهدف الى التعرف على متطلبات الأداء النموذجي لمهامها، والمهارات اللازمة لإنجازها بفعالية، وتحليل الموظف يكشف عما له من قدرات وكفاءات ومهارات ومدى قابليته واستعداده للتمكين. بالإضافة إلى العناصر التالية: ²

* **التغيير الثقافي:** والذي يتعلق ببيت قيم المشاركة والإدارة اللامركزية والتشاركية، من خلال بناء ثقافة الجماعة (العمل الفرقي، وهذا ما يهيئ المنظمة لتحضن استراتيجيات التمكين).

* **الإدارة على المكشوف:** وهي أسلوب إداري لتحقيق تمكين الموظفين، يقوم على الشفافية والثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية ووعي الفرد بكل صغيرة وكبيرة، وبالأرقام المهمة والسرية للمنظمة لتعميق علاقته بها.

¹ حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفريق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص13

² سوزي رؤوف إسكندر، **أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة**، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 1، 2008، ص74

*بيئة العمل المادية: وتتضمن الظروف المناخية في مكان العمل بالمنظمة كالتهووية، الإنارة وضغوط العمل، الأثاث ومساحات المكاتب، التجهيزات والمواد، وعدد ساعات العمل، وغيرها من الأمور المادية التي تؤثر على فعالية أداء الفرد في انجاز مهام عمله.

إن التمكين الهيكلي للفرد دليل مهم على جدية المنظمة ، والمسؤولين بها على الحرص على تمكين الفرد والنهوض بإمكانياته وقدراته وتشجيعه لتحقيق أهدافه في كنف رعاية المنظمة له، وهذا مما لا شك فيه سيعود بالايجاب على مدى اندماجه بالوظيفة والمنظمة التابع لها.

5/ حرية الاختيار: وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ، فالحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، كما أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد ، تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله ، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته¹.

المطلب الثاني: عناصر التمكين

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين، لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين، من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد عناصر هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة والتحفيز والاتصال²...

1/ التدريب: للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثماراً في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات.

1-1 مفهوم التدريب: يقصد بالتدريب على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل ، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية³.

¹ زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال، «دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية»، المجلة العلمية، جامعة جيهان_السلمانية، الأردن، المجلد2، العدد1، 2018، ص87

² فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الابداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، 2015، ص15

³ ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا في تنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، جامعة مسيلة، الجزائر، جوان، 2007 ص26

1-2 أنواع التدريب: للتدريب عدة أنواع، وهي تصنف حسب عدة معايير، وفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع¹:

1-2-1 التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، كأعمال الكهرباء والميكانيك... إلخ.

1-2-2 التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي، نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة، نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة، ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

1-2-3 التدريب الإداري: والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

1-3 أهداف التدريب: للتدريب أهداف عامة أساسية نذكر منها ما يلي²:

✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة، في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى، حيث يسد بهم العجز فيها.

✓ إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

✓ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له.

✓ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.

✓ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

✓ تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

✓ تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

2/ فرق العمل: أصبحت فرق العمل من الأسباب المهمة في نجاح المنظمات واستمراريتها فهي الحلقة الضرورية في التسيير البشري والتنظيمي.

¹ باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013_2014 ص 17

² باحة حميد، مرجع سابق، ص 20

2-1 مفهوم فرق العمل: أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق المنظمة¹.

2-2 أهمية فرق العمل: تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermerhorn) في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات وتحقيق الإبداع والابتكار وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضح (Daft & Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة، وتكمن أيضا أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسير حل الخلافات أو النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف².

2-3 سمات وخصائص فريق العمل الفعال:

حدد Briggs عشر خصائص للفرق الفعالة، هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا؟ وهذه الخصائص هي³:

- ✚ فهم أعضاء الفريق لأهداف الفريق وغرضه ورسالته.
- ✚ توافر الموارد المناسبة للأداء.
- ✚ يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم.

¹ لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "يسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر _يسكرة، 2014/2015، ص 19.

² - المرجع نفسه، ص 22

³ خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة أم البواقي.، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2018-2019، ص 22

- ✚ يوجد نظام اتصال مفتوح يشجع على التنوع وعلى إدارة الصراع بشكل جيد والبحث عن التغذية الراجعة.
- ✚ شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم تطوير أداء أعضاء الفريق.
- ✚ استخدام استراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق.
- ✚ تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق حيدة لتقييم أدوار الأفراد والمسؤوليات والأداء.
- ✚ وجود مناخ يبعث عن الثقة والتعاون والمشاركة داخل الفريق.
- ✚ وجود قائد واحد في الفريق بوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها.
- ✚ وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التمكين

يعد التمكين من الأهداف الأساسية في العديد من المجالات، حيث يسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة وتحسين جودة الحياة للأفراد، ولكن يتطلب التمكين العديد من المتطلبات، وفي الوقت ذاته يوجع العديد من المعوقات التي تؤثر سلباً على تحقيقه.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق التمكين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي¹:

1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي ستقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعنقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، عن طريق إعطاء العاملين حيز للقيام بالعمل، وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة، والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف

¹ سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين : متطلباته و فوائده و مزاياه، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، 2016، ص 43

بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

2- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة، التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في إدارته أو وحدته، يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وإن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد والإيمان بأعضاء الفريق، يتضمن الثقة (Trust) فالتمكن الحقيق يتطلب " الثقة بالفرد" ، والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ، ولكن في كل أرجاء المنظمة، كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة ، حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

3- النظام والتوجيه:

أفاد الأفراد الممكّنين أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة ، و مهام ومسؤوليات واضحة ، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه علم بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار ، وهم كذلك علم بمسؤولياتهم، فالأفراد يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، فوجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض، و الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين ، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف، قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد ، عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة.

4- الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجيع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم زملائهم في العمل، والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز و تدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي، فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن

الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن تتوفر الاعتقاد لهدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين

الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، فمعوقات تطبيق التمكين هي العوامل التي تحد من قدرة المنظمات على تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والابتكار، ومن بعض هذه المعوقات نذكر: ¹

- ✗ البناء التنظيمي الهرمي.
- ✗ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ✗ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ✗ عدم الرغبة في التغيير.
- ✗ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ✗ الخوف من تحمل السلطة والمسائلة.
- ✗ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادلة والابتكار.
- ✗ السرية في تبادل المعلومات.
- ✗ ضعف نظام التحفيز.
- ✗ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ✗ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ✗ عدم الثقة الإدارية.
- ✗ عدم ملائمة نظام المكافآت.

¹ بن سديرة نورالدين، مرجع سابق، ص 51-52

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المواهب وتمكين العاملين الفرع الاول: دور تخطيط المواهب في تمكين العاملين.

يمكن ان نلمس دور تخطيط المواهب في تمكين العاملين، وذلك من خلال تتبع إجراءات تخطيط المواهب واثرها في تمكين العاملين، فعندما تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب ، مستخدمة في ذلك احدث أساليب التنبؤ وتشرك الموظفين الموهوبين في ذلك، بغية تحديد احتياجاتها من المواهب الحالية والمستقبلية، فهي بذلك تحاول ضمان تخطيط جيد للمواهب .

كل ذلك من شأنه ان يخلق مناخ إيجابي داخل المؤسسة، فيصبح الموظفون في المؤسسة لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بتقديم ارائهم واقتراحاتهم في تبني أفكار جديدة للمؤسسة، او حتى في حل المشاكل التي تواجهها، كما تزيد قدرة العاملين على العمل كفريق لثقتها المطلقة في قدراتهم، ونظرا للتخطيط الجيد للمواهب ، فان ذلك يزيد من ثقة المؤسسة في العاملين ، فتمنحهم السلطات الكافية لانجاز المهام، والمرونة المناسبة للتصرف والحرية المطلقة في حل المشاكل، كما توفر لهم قنوات الاتصال المناسبة التي تزودهم بالمعلومات الكافية لانجاز العمل، وبذلك تزداد فرص تمكينهم ، والتي في حقيقة الامر ما هي الا انعكاس لثقة المؤسسة في قدرات موظفيها الموهوبين .

الفرع الثاني: دور استقطاب المواهب في تمكين العاملين.

يمكن ان نلمس دور استقطاب المواهب في تمكين العاملين، وذلك من خلال تتبع إجراءات استقطاب المواهب واثرها في تمكين العاملين، فعندما تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب، وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها، مستخدمة في ذلك مصادر استقطاب مختلفة، كما تستعين في ذلك بمختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم، وتسهيل إجراءات التحاق الافراد الموهوبين وتساعدتهم على الاندماج فيها .

كل ذلك من شأنه ان يخلق مناخ إيجابي داخل المؤسسة، فيصبح الموظفون في المؤسسة لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بتقديم ارائهم واقتراحاتهم في تبني أفكار جديدة للمؤسسة، او حتى في حل المشاكل التي تواجهها، كما تزيد قدرة العاملين على العمل كفريق لثقتها المطلقة في قدراتهم، ونظرا للاستقطاب الجيد للمواهب ، فان ذلك يزيد من ثقة المؤسسة في العاملين ، فتمنحهم السلطات الكافية لانجاز المهام، والمرونة المناسبة للتصرف والحرية المطلقة في حل المشاكل، كما توفر لهم قنوات الاتصال المناسبة

التي تزودهم بالمعلومات الكافية لانجاز العمل، وبذلك تزداد فرص تمكينهم ، والتي في حقيقة الامر ما هي الا انعكاس لثقة المؤسسة في قدرات موظفيها الموهوبين .

الفرع الثالث: دور تطوير المواهب في تمكين العاملين

يمكن ان نلمس دور تطوير المواهب في تمكين العاملين، وذلك من خلال تتبع إجراءات تطوير المواهب واثرها في تمكين العاملين، فعندما تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية وبرامج خاصة بتدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين، وتمنحهم فرص لانشاء مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل. كل ذلك من شأنه ان يخلق مناخ إيجابي داخل المؤسسة، فيصبح الموظفون في المؤسسة لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بتقديم ارائهم واقتراحاتهم في تبني أفكار جديدة للمؤسسة، او حتى في حل المشاكل التي تواجهها، كما تزيد قدرة العاملين على العمل كفريق لثقتها المطلقة في قدراتهم، ونظرا للتطوير الجيد للمواهب ، فان ذلك يزيد من ثقة المؤسسة في العاملين ، فتمنحهم السلطات الكافية لانجاز المهام، والمرونة المناسبة للتصرف والحرية المطلقة في حل المشاكل، كما توفر لهم قنوان الاتصال المناسبة التي تزودهم بالمعلومات الكافية لانجاز العمل، وبذلك تزداد فرص تمكينهم ، والتي في حقيقة الامر ما هي الا انعكاس لثقة المؤسسة في قدرات موظفيها الموهوبين .

الفرع الرابع: دور الاحتفاظ بالمواهب في تمكين العاملين.

يمكن ان نلمس دور الاحتفاظ بالمواهب في تمكين العاملين، وذلك من خلال تتبع إجراءات الاحتفاظ بالمواهب واثرها في تمكين العاملين، فعندما تعمل المؤسسة على تقديم رواتب وحوافز تتناسب مع قدرات الموهوبين، وتعاملهم كشركاء حقيقيين، وتوفر لهم جو تنافسي لابرار قدراتهم ومهاراتهم ، وتوفر كل الظروف الملائمة لمنع تسربهم.

كل ذلك من شأنه ان يخلق مناخ إيجابي داخل المؤسسة، فيصبح الموظفون في المؤسسة لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بتقديم ارائهم واقتراحاتهم في تبني أفكار جديدة للمؤسسة، او حتى في حل المشاكل التي تواجهها، كما تزيد قدرة العاملين على العمل كفريق لثقتها المطلقة في قدراتهم، ونظرا للاحتفاظ الجيد للمواهب ، فان ذلك يزيد من ثقة المؤسسة في العاملين ، فتمنحهم السلطات الكافية لانجاز المهام، والمرونة المناسبة للتصرف والحرية المطلقة في حل المشاكل، كما توفر لهم قنوات الاتصال المناسبة التي تزودهم بالمعلومات الكافية لانجاز العمل، وبذلك تزداد فرص تمكينهم ، والتي في حقيقة الامر ما هي الا انعكاس لثقة المؤسسة في قدرات موظفيها الموهوبين .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق اليه خلال هذا الفصل يمكن القول أن المورد البشري والعاملين من أهم مصادر النجاح لأي مؤسسة ، بحيث يتمتع بطاقة مبدعة تحسن من أداء المؤسسة عند الاهتمام به ، فالتمكين له دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين ، حيث هذه العلاقة تشكل الأساس لتحقيق النجاح، وتبني أساليب التطور داخل المنظمة، كما ان تمكين العاملين يتيح للمنظمة أو المؤسسة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من جهد وفكر لخدمتها، والعمل على رفع مستواها ، وتوسيع قدرات العاملين من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة ، حيث تكون لقدرات الافراد في سياق لم يكن متاحا من قبل ، ويشمل التمكين معرفة الفرد بظروفه و قدرته و الايمان أنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي و الاجتماعي من أجل تحسين القدرات.

واستنادا لما سبق نستنتج أن إدارة المواهب لها علاقة كبيرة بتمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها بشكل أفضل ، كما يمكن لإدارة المواهب تحسين بيئة العمل والتفاعل بين الموظفين لتعزيز مشاركتهم وتعاونهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن إدارة المواهب وعملية التمكين تترابطان وتتفاعلا مع بعضهما البعض لتعزيز قدرات الموظفين، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

الفصل الثالث:

تحليل مساهمة ادارة المواهب في
تمكين العاملين بمديرية السياحة
والصناعة التقليدية - الميخس -

تمهيد:

تعتبر مديرية السياحة والصناعة التقليدية من المؤسسات الهادفة إلى اكتشاف ، وتسليط الضوء على البرامج والمواقع السياحية، التي لها الدور المهم في التعريف بالمناطق الأثرية والصناعية والتقاليد المتوارثة من كل الأجيال، التي مضت من خلال التسيير البشري وتمكين العاملين في اكتشاف المواهب البشرية التي تعتبر الحلقة التي تربط بين نجاح المؤسسة في مهامها ، والأفاق المترتبة عنها، في جعل الولاية من المقاصد السياحية ورفع طاقات الإستقبال وتقديم الخدمات.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية السياحة والصناعة التقليدية .

يعتبر قطاعي السياحة و الصناعة التقليدية المحركان الأساسيان للقيام بأي تنمية سياحية هادفة و مستدامة ، و عليه فإن النشاطات الترقية المعتمدة من طرف مديرية السياحة و الصناعة التقليدية تسعى جاهدة إلى ترسيخ خطط سياحية تنموية هادفة ، ترتكز أساساً على التهيئة السياحية، و دعم الاستثمار السياحي باستغلال الموروث الثقافي (المادي و غير المادي) الحضاري و التاريخي و ترقيته نظراً لثرائه و كذا بتنوع مختلف آليات الجذب السياحي.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية.

أنشئت مديرية السياحة لولاية البيض في البداية كمفتشية السياحة والصناعة التقليدية ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-260 المؤرخ في 29 اوت 1995 ، و بعدها كمديرية السياحة و الصناعة التقليدية ، بعد تعديل المرسوم السابق بالمرسوم رقم 2000-376 المؤرخ في 22/11/2000 حتي سنة 2005، أين تم فصل قطاع الصناعة التقليدية عن السياحة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 05-216 ، المؤرخ في 11 يونيو 2005، والمتضمن انشاء مديرية السياحة بالولاية، و حالياً مع عودة قطاع الصناعة التقليدية للانشاء طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم: 10-257 و المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 ، المتضمن انشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية.تضم ثلاث مصالح:

1- مصلحة الإدارة و الوسائل.

2- مصلحة السياحة .

3- مصلحة الصناعة التقليدية.

و بموجب قرار وزاري مشترك (2) مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1433 الموافق لـ 20 مايو سنة 2012 يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية البيض في مكاتب حيث تضم كل مصلحة ثلاث مكاتب:

1- مصلحة الإدارة والوسائل:

- مكتب المستخدمين و التكوين.

- مكتب الميزانية و المحاسبة.

- مكتب الوسائل العامة.

2- مصلحة السياحة:

- مكتب متابعة الاستثمار و التهيئة السياحية .

- مكتب دعم تنمية السياحة و الإحصاء.

- مكتب مراقبة النشاطات السياحية و الفندقية و الحمامات المعدنية.

3- مصلحة الصناعة التقليدية:

- مكتب تنمية الصناعة و الحرف .
- مكتب مراقبة الصناعة التقليدية و الحرف.
- مكتب الدراسات و الإحصاء.

المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

و تتمثل مهامها في :

- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية.
 - ✓ متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحي.
 - ✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة ، وحماية الصحة والأمن .
 - ✓ توجيه ومتابعة ، بالتنسيق مع الهيئات المعنية مشاريع الاستثمار السياحي.
 - ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتنمين المواقع السياحية.
 - ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية ، من خلال ترقية السياحة البيئية والسياحة الثقافية والتاريخية.
 - ✓ جمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية، وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية .
 - ✓ تشجيع ظهور طلبات سياحية متنوعة وذات نوعية ، وكذا ترقية وتسويق المنتجات السياحية المحلية .
 - ✓ دعم وتنمية نشاطات المتعاملين، والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية .
 - ✓ السهر على تلبية حاجات المواطنين ، وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية .
 - ✓ ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز.
- وتتمثل المهام حسب كل مجال في المديرية فيما يلي:

أولاً : في مجال السياحة :

- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ، ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة ، من خلال العمل على تنمين القدرات المحلية.
- ✓ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- ✓ تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية ، والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.
- ✓ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع ، في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية ، حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.

- ✓ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية ، لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران ، وتأمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- ✓ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ، ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ✓ السهر على مطابقة النشاطات السياحية، وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية ، لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- ✓ السهر على تلبية حاجيات المواطنين، وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.
- ✓ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي.
- ✓ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار و ترقية و جودة النشاطات السياحية.
- ✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية، بصناديق الجنوب والهضاب العليا .
- ✓ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية، والفضاءات الوسيطة ، والحركة الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- ✓ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتأمين الموارد البشرية.
- ✓ المساهمة في إعداد المخطط السنوي و المتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.
- ✓ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

ثانياً : في مجال الصناعة التقليدية :

- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.
- ✓ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية ، والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.
- ✓ السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات ، و المقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج ، و دراسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- ✓ المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم، بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.

✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

✓ المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

✓ تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفصاءات الوسيطة ، الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.

✓ المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي، المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.

✓ جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.

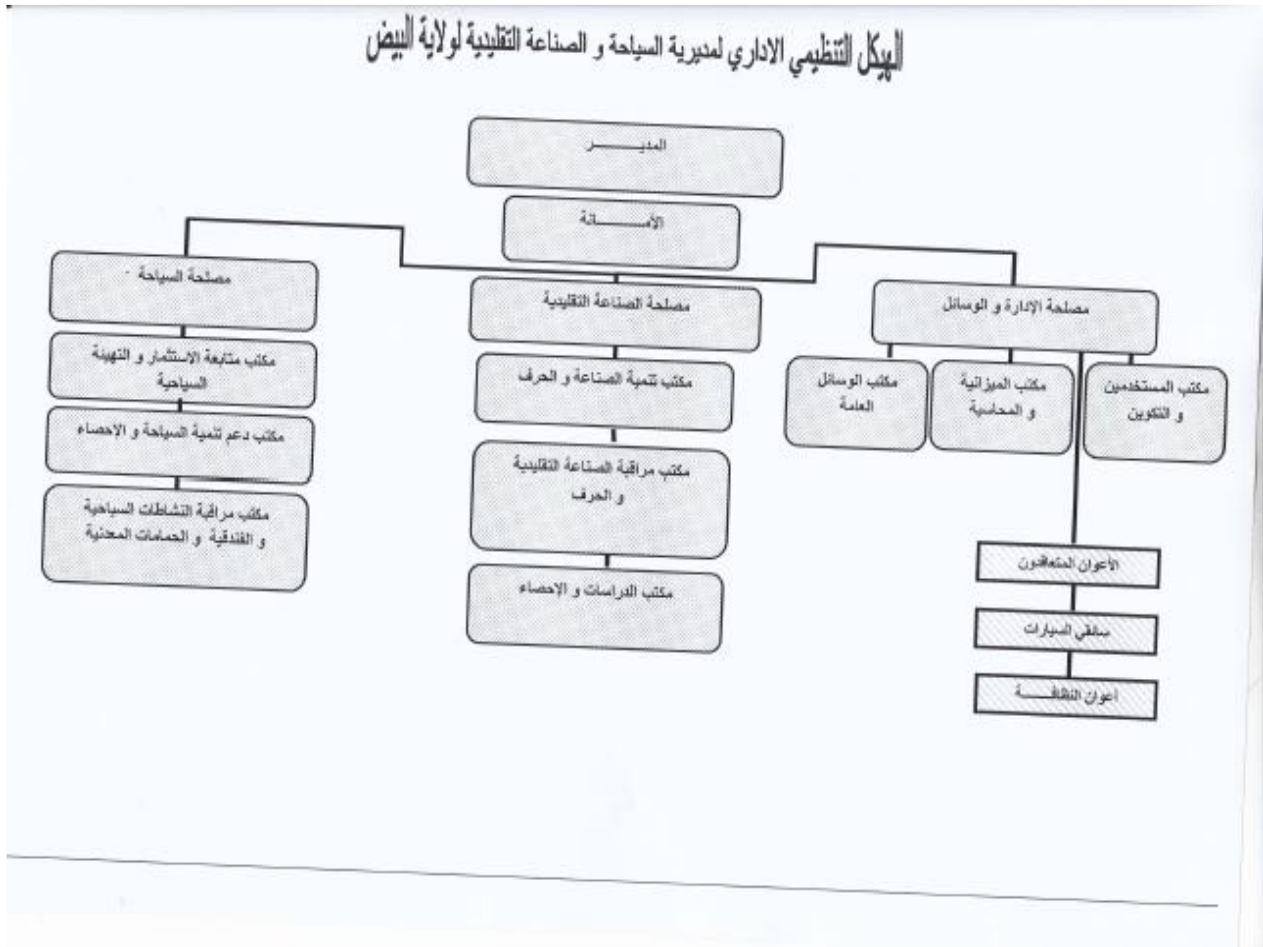
✓ تأطير التظاهرات الاقتصادية، من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.

✓ ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

✓ إعداد الحصائل الثلاثية و السنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية -البي



المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعنا للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعا للمتغيرات المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: من أجل إسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على أرض الواقع، كان لابد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، وبعد البحث تم الاستقرار على اعتماد مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض- بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وكون أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية والبالغ عددهم (47) موظف، وفقاً لإحصائيات 2023/2022.

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض- لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- تناسب وتوافق مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض- مع طبيعة الدراسة.
- قرب هذه المؤسسة من مقر سكني، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة.
- معرفتي لمعظم موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض، وإمكانية التعامل معهم.
- غياب دراسات ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-، من ناحية مساهمة إدارة المواهب في تمكين العاملين.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (47) مفردة، حيث تم توزيع الاستمارات على كل العمال على اختلاف تدرجهم الوظيفي، وتم استرجاع كل هذه الاستمارات أي نسبة 100 %. وبعد فحص الاستمارات لم تستبعد أي واحدة منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
1-السن:

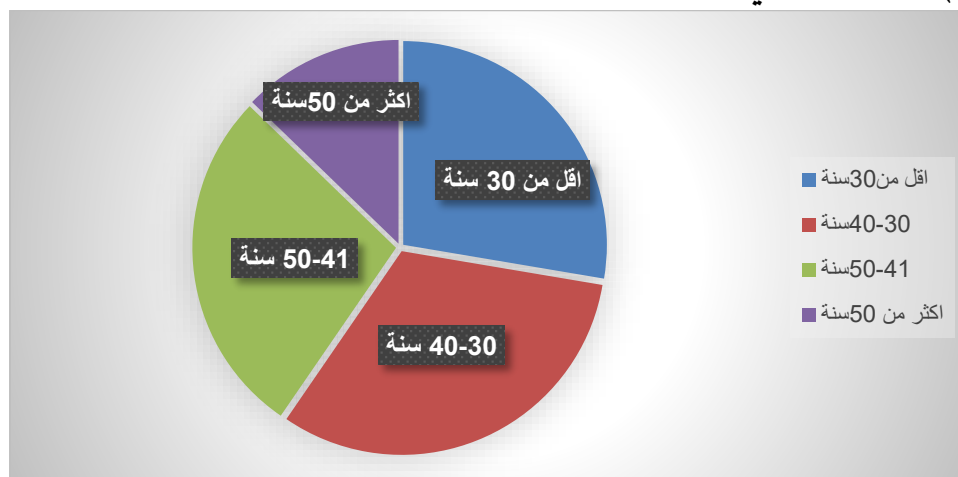
الجدول رقم (03): توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	13	27.65
من 30-40 سنة	15	31.91
من 41-50 سنة	13	27.65
أكثر من 50 سنة	6	12.76
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم 30-40 سنة بنسبة 31.91%، تليها الفئة العمرية 41-50 سنة أقل من 30 سنة بنسبة 27.65%، في حين تقدر نسبة الموظفين أكثر من 50 سنة بـ 12.76%.

2-الجنس:

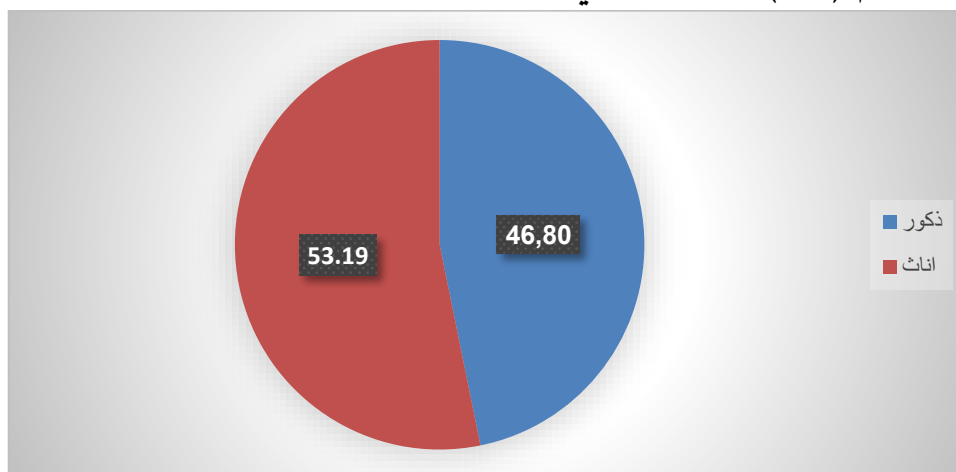
الجدول رقم (04): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكور	22	46.80
إناث	25	53.19
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03).

من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية مقارنة بحيث بلغت نسبة الذكور 46.8 % ونسبة الإناث 53.19%.

3- المؤهل العلمي:

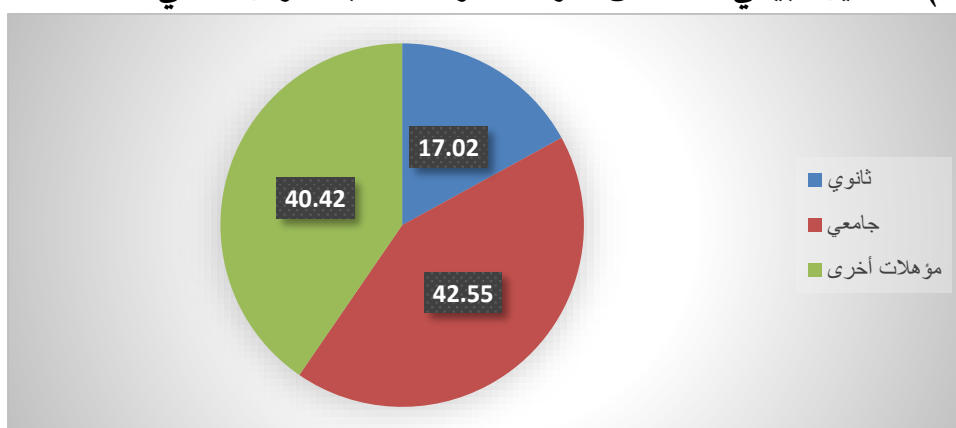
الجدول رقم (05): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	17.02
جامعي	20	42.55
مؤهلات أخرى	19	40.42
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مؤهل جامعي بنسبة تقدر بـ 42.55 % ويليه من لهم مؤهلات أخرى بنسبة قدرت بـ 40.42 %، في حين تشكل نسبة من لهم مؤهل ثانوي النسبة الأقل ، حيث قدرت بـ 17.02 %.

4-الأقدمية:

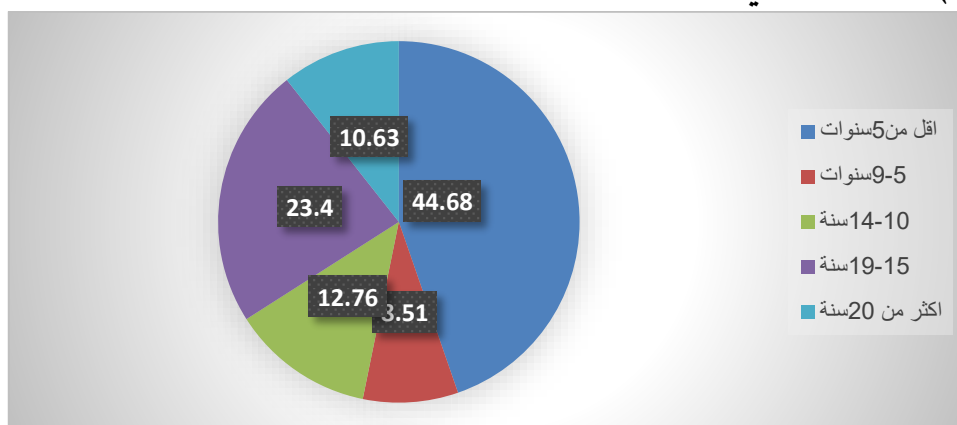
الجدول رقم (06): يوضح توزيع الدراسة حسب الاقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	44.68
من 5-9 سنوات	4	8.51
من 10-14 سنة	6	12.76
من 15-19 سنة	11	23.40
أكثر من 20 سنة	5	10.63
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج SPSS.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 44.68 % اقدميتهم اقل من 5 سنوات ، في حين 23.4 % تتراوح أقدميتهم من 15-19 سنة، بينما نسبة الموظفين الذين تتراوح اقدميتهم 10-14سنة بلغت نسبة 12.75 % ، والذين اكثر من 20.سنة نسبة أدميتهم 10.63 %، في حين نسبة 8.51 % تمثل من لهم اقدمية تتراوح من 5-9سنوات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة .

من أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية ، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة اعتمد الطالبين على مجموعة من الكتب والمراجع باللغة العربية واللغة الفرنسية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: باعتبار ان الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، فقد تم الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة ، كما تكونت الاستمارة بعد إجراء التعديلات من 32 عبارة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 32 عبارة وزعت على محورين ، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص د بادارة المواهب كمتغير مستقل، واشتمل على 16 عبارة وزعت على أربعة ابعاد، تتضمن كل منها 4 عبارات، تمثلت هذه الابعاد في الآتي: تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب.

➤ المحور الثاني: خاص بتمكين العاملين كمتغير تابع، واشتمل على 16 عبارة ، وزعت على اربع أبعاد تتضمن كل منها 4 عبارات، تمثلت هذه الأبعاد في الآتي: تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات.

كما اتبع الطالبين الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

✓ إلقاء نظرة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغتها.

✓ استشارة الأستاذة المشرفة، بالإضافة الى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة.

✓ تحديد محوري الدراسة ، وكذا الأبعاد التي تندرج ضمن كل محور من الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تندرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة.

✓ على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة من حيث ، الحذف أو التعديل، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية لتشتمل على 32 عبارة، أنظر الملحق رقم(1) .

2-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة

من أدوات جمع البيانات في المؤسسة، بغية الوقوف فعليا على ما يجري من سلوكيات داخل المؤسسة، هذا الى جانب تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات على أسئلة الإستمارة.

3- سجلات ووثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للطلابين إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قام الطالبين بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به القانون.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V20)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس درجة

الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرة على قياس ما وضع من أجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات

الاستمارة على المشرفة ، وكذا عدد من الاساتذة المتخصصين في المجال، وقد طلب الطالبين من المحكمين ابداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (05)، انظر الملحق (02)، ولقد استجاب الطالبين لآراء المحكمين وقاما بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (01).

2- صدق المقياس.

2-1 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ادارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	0.883	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	0.956	0.000
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	0.834	0.000
4	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	0.901	0.000
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	0.919	0.000
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	0.934	0.000
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	0.895	0.000
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	0.811	0.000
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	0.811	0.000
10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	0.882	0.000
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرز مواهبهم وقدراتهم	0.976	0.000
12	تهتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها	0.903	0.000
13	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	0.903	0.000
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين	0.811	0.000

15	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	0.834	0.000
16	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	0.597	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه. الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " تمكين العاملين " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
17	تمنحك الإدارة السلطات الكافية لانجاز المهام	0.926	0.000
18	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة اليك	0.936	0.000
19	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	0.945	0.000
20	لديك القدرة على التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة	0.969	0.000
21	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	0.939	0.000
22	تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	0.908	0.000
23	يتم ابلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك	0.958	0.000
24	تتسم الاتصالات بين المستويات الإدارية بالسرعة والدقة في نقل المعلومات	0.827	0.000
25	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	0.958	0.000
26	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	0.914	0.000
27	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات	0.965	0.000
28	تسود روح الفريق الواحد اثناء العمل بالمؤسسة	0.978	0.000
29	تأخذ الإدارة براء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل	0.939	0.000
30	تشارك المؤسسة المعارف وتبادل الخبرات مع العاملين بشكل متواصل	0.958	0.000
31	تولي المؤسسة اهتماما بالافكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل مشاكل العمل	0.754	0.000
32	تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بشكل مستمر بالمعارف الجديدة المتعلقة بالعمل	0.978	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	إدارة المواهب	0.995	0.000
2	تمكين العاملين	0.996	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يبين الجدول أعلاه أنَّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة ، لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنَّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤثر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	تخطيط المواهب	4	0.916	0.957
2	استقطاب المواهب	4	0.919	0.958
3	الاحتفاظ بالمواهب	4	0.960	0.979
4	تطوير المواهب	4	0.569	0.754
	إدارة المواهب	16	0.966	0.982
1	تفويض السلطة	4	0.933	0.965
2	الاتصال	4	0.920	0.959
3	فرق العمل	4	0.947	0.973
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	4	0.915	0.956
	تمكين العاملين	16	0.986	0.992
	مجموع	32	0.988	0.993

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 20

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.966-0.986). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.988 وهي قيمة مرتفعة.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0.982-0.992) كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككا 0.993 وهي قيمة مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7¹، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعاد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	تخطيط المواهب	-2,955	,8846
2	استقطاب المواهب	-2,574	5,463
3	الاحتفاظ بالمواهب	-,2402	,1811
4	تطوير المواهب	-3,038	,5404
	إدارة المواهب	380-3,	,7254
1	تفويض السلطة	-2,713	6,359
2	الاتصال	-3,043	,3171
3	فرق العمل	-2,847	0007,
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	-2,923	,5786
	تمكين العاملين	-2,900	,4486
	المجموع	-2,969	,1624

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

¹ -Cao.Q and Dowlatsahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة " إدارة المواهب " " تمكين العاملين "، على الترتيب بـ $(-2.900, -3.038)$ ، كما بلغت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة " إدارة المواهب " $(-2.240, -3.038)$ أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " تمكين العاملين " فلقد تراوحت قيمه بين $(-2.713, -3.043)$.

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور " إدارة المواهب " " تمكين العاملين "، على الترتيب بـ $(4.725, 6.448)$ ، كما بلغت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة المحور الأول للدراسة " إدارة المواهب " $(1.181, 6.884)$ ، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " تمكين العاملين " فلقد تراوحت قيمه بين $(1.713, 6.448)$.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-، حسب إجابات مفردات المجتمع، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من $(1-1.65)$ دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن $(1.66-2.32)$ دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن $(2.33-2.98)$ دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-على عبارات محور " إدارة المواهب".

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	2,7234	,682140	4	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	2,8298	,524160	2	مرتفع
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	2,9149	,408060	1	مرتفع
4	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	2,8298	,564110	3	مرتفع
	تخطيط المواهب	2,8245	,494300	3	مرتفع
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	2,7447	,641600	3	مرتفع
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	2,8085	,576280	2	مرتفع
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	2,7021	,656570	4	مرتفع
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	2,9362	,323320	1	مرتفع
	استقطاب المواهب	2,7979	,507120	4	مرتفع
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	2,9362	,323320	1	مرتفع

10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	2,9149	350760,	2	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرار مواهبهم وقدراتهم	2,8511	465260,	4	مرتفع
12	تتحم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	2,8936	429060,	3	مرتفع
	الاحتفاظ بالمواهب	2,8989	374670,	2	مرتفع
13	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	3,0000	000000,	1	مرتفع
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	2,9362	323320,	2	مرتفع
15	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	2,9149	408060,	3	مرتفع
16	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	2,7447	606780,	4	مرتفع
	تطوير المواهب	2,8989	264060,	1	مرتفع
	نتيجة المحور الأول.	2,8551	394230,	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 20.

1/ إدارة المواهب: أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " إدارة المواهب "، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 4 أبعاد هي كالاتي: (تخطيط المواهب ، استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب) جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.898-2.797)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.264-0.507)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.855)، بانحراف معياري قدره (0.394)، وهذا ما يشير إلى أنّ ادار المواهب هي بمستوى .مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-1 تطوير المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تطوير المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.898)، وانحراف معياري قدره (0.264)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد تطوير المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.744-3.000) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعباراته بين (0.000-0.606).

1-2 الاحتفاظ بالمواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.898)، وانحراف معياري قدره (0.374)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى الاحتفاظ بالمواهب هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على

عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.936-2.851)، أما قيم الانحراف المعياري لعباراته، فقد تراوحت بين (0.323-0.465).

1-3 تخطيط المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة -على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تخطيط المواهب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.824)، وانحراف معياري قدره (0.494)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.914-2.723)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.682-0.408).

1-4 استقطاب المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة-على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد استقطاب المواهب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2.797)، وانحراف معياري قدره (0.507)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.936-2.702)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.656-0.323).

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور " تمكين العاملين".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تمنحك الإدارة السلطات الكافية لإنجاز المهام	2,7234	,64990	3	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة اليك	2,8723	,44840	2	مرتفع
3	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	2,9149	,282060	1	مرتفع
4	لديك القدرة على التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة	2,7872	,549160	4	مرتفع
	تفويض السلطة	2,8245	,457170	3	مرتفع
6	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	2,8723	,448040	2	مرتفع
7	تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2,7021	,656570	4	مرتفع
8	يتم ابلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك	2,8511	,509850	3	مرتفع
9	تتسم الاتصالات بين المستويات الإدارية بالسرعة والدقة في نقل المعلومات	2,9149	,350760	1	مرتفع
	الاتصال	2,8351	,452280	2	مرتفع
11	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	2,8511	,509850	1	مرتفع
12	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	2,7872	,508030	3	مرتفع
13	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات	2,7660	,597560	4	مرتفع

14	تسود روح الفريق الواحد اثناء العمل بالمؤسسة	2,8298	,524160	2	مرتفع
	فرق العمل	2,8085	,511320	4	مرتفع
16	تأخذ الإدارة باراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل	2,7660	,632890	4	مرتفع
17	تشارك المؤسسة المعارف وتتبادل الخبرات مع العاملين بشكل متواصل	2,8511	,509850	2	مرتفع
18	تولي المؤسسة اهتماما بالافكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل مشاكل العمل	2,9574	,204030	1	مرتفع
19	تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بشكل مستمر بالمعارف الجديدة المتعلقة بالعمل	2,8085	,537240	3	مرتفع
	المشاركة في اتخاذ القرارات	2,8457	,444020	1	مرتفع
	نتيجة المحور الأول.	2,8285	,463780	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

2/ تمكين العاملين: أبدى افراد العينة، آرائهم حول محور "تمكين العاملين"، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربعة أبعاد هي كالآتي: (تفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.808-2.845)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.444-0.511)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.828)، بانحراف معياري قدره (0.463)، وهذا ما يشير إلى أنّ تمكين العاملين هو بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-2. المشاركة في اتخاذ القرارات: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.845)، وانحراف معياري قدره (0.444)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى المشاركة في إتخاذ القرار هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعباراته بين (2.766-2.954)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعباراته بين (0.204-0.632).

2-2 الاتصال: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات اربع (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاتصال جاء من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.835)، وانحراف معياري قدره (0.452)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى الاتصال هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.702-2.914)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.350-0.656).

2-3 تفويض السلطة: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.824)، وانحراف معياري قدره (0.457)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تفويض السلطة هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.914-2.787)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.282-0.649).

2-4 فرق العمل: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد فرق العمل جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.808)، وانحراف معياري قدره (0.511)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى فرق العمل هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.851-2.766)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.508-0.597).

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

✓ **تنص الفرضية الرئيسية على انه " يوجد تأثير معنوي لادارة المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05".**

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الانحدار	9,803	4	2,451	0.000	0.995	0.991
الخطأ المتبقي	,092	42	,002			
المجموع	9,894	46	/			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، مما يعني أنّ النموذج له أهمية إحصائية.

ويتضح من نفس الجدول أنّ المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة المواهب في هذا النموذج يفسر ما مقداره 99.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في تمكين العاملين، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أنّ هناك اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تمكين العاملين بمديرية السياحة

والصناعة التقليدية-البيض- ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه
الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ادارة المواهب (تخطيط المواهب ، استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب) على تمكين العاملين للمؤسسة.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Beta	قيمة T الحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
	B	الخطأ المعياري					
ثابت Constant	,2420	,0920		2,622	0,000		
تخطيط المواهب	,8370	,1010	,8920	8,252	,0000	0.990	0.995
استقطاب المواهب	,1200	,0830	,1310	1,446	,0000	0.958	0.979
الاحتفاظ بالمواهب	-,0250	,0610	-,0200	-,4110	,0000	0.812	0.901
تطوير المواهب	-,0140	,0620	-,0080	-,2250	,0000	0.715	0.846

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

عند بحث اثر كل بعد من أبعاد ادارة المواهب محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى تمكين العاملين، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لكل المتغيرات المستقلة (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب)، في مستوى تمكين العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-، وذلك بدلالة ارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي(8,252، 1,446، -,4110، -,2250)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي:(0,200 -، 0,008)، وبقيم احتمالية بلغت على التوالي:(0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه :

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تخطيط المواهب وتمكين العاملين من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.995) ، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(0.990)، أنّ تخطيط المواهب يفسر ما نسبته (99%) من تمكين العاملين ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ تخطيط المواهب يساهم في تمكين العاملين بنسبة (99%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين استقطاب المواهب و تمكين العاملين: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.979) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(0.958)، أنّ استقطاب المواهب يفسر ما نسبته (95.8%) من تمكين العاملين ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ استقطاب المواهب يساهم في تمكين العاملين بنسبة (95.8%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاحتفاظ بالمواهب وتمكين العاملين: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.901) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.812)، أن الاحتفاظ بالمواهب يفسر ما نسبته (81.2%) من تمكين العاملين ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالمواهب يساهم في تمكين العاملين (81.2%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطوير المواهب وتمكين العاملين: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.846) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.715)، أن تطوير المواهب يفسر ما نسبته (71.5%) من تمكين العاملين ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإن تطوير المواهب يساهم في تمكين العاملين بنسبة (71.5%).

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالبين على مستوى مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد تأثير معنوي لتخطيط المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05. كما يساهم تخطيط المواهب ب (99%) من تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض .

✓ يوجد تأثير معنوي لاستقطاب المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05. كما يساهم استقطاب المواهب ب (95.8%) من تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض .

✓ يوجد تأثير معنوي للاحتفاظ بالمواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05. كما يساهم تخطيط المواهب ب (81.2%) من تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض .

✓ يوجد تأثير معنوي لتطوير المواهب في تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض، عند مستوى الدلالة 0.05. كما يساهم تخطيط المواهب ب (71.5%) من تمكين موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض .

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مساهمة إدارة المواهب في تمكين العاملين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية البيض بناء على الجانبين النظري والتطبيقي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن عرضها كمايلي:

أولاً:النتائج:تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية

1_النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر إدارة يتم فيها التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين المتواجدين
- ✓ تهدف إدارة المواهب إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب ، من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية ؛ للعمل على تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة.
- ✓ يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو الحلقة المهمة في التسيير للمورد البشري والتنظيمي للمنظمات وتطبيق إستراتيجياتها.
- ✓ يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي، وتعزيز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات ، والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج.
- ✓ إن إدارة المواهب وأبعادها تؤثر بشكل كبير في تمكين الموظفين، وذلك من خلال تركيزها على تطوير الموظفين الموهوبين، وإدارة أدائهم، والحفاظ عليهم، من خلال دعم إنجازاتهم ومنحهم الفرص الوظيفية.

2_النتائج التطبيقية :

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار نموذج وفرضيات الدراسة استخلص الطالبان النتائج التالية :

2_1 بالنسبة لمحور إدارة المواهب :

- ✓ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمحور إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ 2.855 و انحراف معياري قدر بـ 0.394

2_2 بالنسبة لمحور تمكين العاملين :

- ✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور " تمكين العاملين " كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها محور تمكين العاملين، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ 2.828، بانحراف معياري قدره (0.463)
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "تمكين العاملين" على النحو التالي: المشاركة في اتخاذ القرارات بالمرتبة الأولى، تلتها الاتصال بالمرتبة الثانية، ثم تفويض السلطة بالمرتبة الثالثة ، فيما جاء بعد فرق العمل بالمرتبة الرابعة والاخيرة.

2-3 بالنسبة لعلاقة التأثير بين إدارة المواهب وتمكين العاملين

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة مجتمعة في تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على نحو مستقل.

ثالثا: التوصيات: مع نهاية هذه الدراسة، ومن أجل تعزيز الجوانب الإيجابية منها، فإننا نوصي بما يلي:

- ✓ خلق الجو التنافسي بين الموظفين من خلال تحفيزهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- ✓ ضرورة اعداد برامج تطويرية للموظفين الموهوبين ، والمساعدة على التميز والريادة في الأعمال.
- ✓ منح الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة المشاريع الجديدة ، والتطوير من أساليب العمل.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالأفكار والحلول التي يقترحها الموظفين والاهتمام بها.
- ✓ ضرورة تزويد العمال بالمعارف الجديدة المتعلقة بإنجاز العمل ومشاركتها بشكل متواصل.
- ✓ الاعتماد على العمل الجماعي من خلال فرق عملياتية لحل المشكلات، والعوائق التي تحول دون الوصول إلى الأهداف والاستراتيجيات المخطط لها.

رابعا: آفاق الدراسة:

- حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع مساهمة إدارة المواهب في تمكين العاملين، وبحكم اتساعه وحدائته يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أمرا ضروريا، ومن المجالات التي يمكن الاهتمام بها كالدراسات مستقبلية نقترح أن يتم البحث في:
- ✓ دور إدارة المواهب في تحسين صورة العمال.
 - ✓ مساهمة إدارة المواهب في القطاعات الاقتصادية الجزائرية.
 - ✓ دور تطبيق إدارة المواهب في تحفيز العنصر البشري.
 - ✓ آليات وإستراتيجيات تطوير المواهب لتعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب :

1. طارق كمال، سيكولوجية الموهبة والإبداع، (مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007).
2. فتحي عبد الرحمن جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002).
3. محمود أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
4. المعاينة، ومحمد البواليز، الموهبة والتفوق، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004).
5. مؤيد نهمة الساعدي، إدارة الموارد البشرية، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
6. نادية هایل السور، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، (دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2003).

ثانياً:المجلات:

1. اشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، نجلاء ابراهيم الشنيفي، التمكين الوظيفي واثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية لادارة، المجلد 41، العدد4، جامعة الملك سعود، السعودية، 2021.
2. برني لطيفة، ياسمين مستورة، التمكين كاسلوب لادارة المواهب في المنظمة،مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال،العدد 07، 2018.
3. بشرى عبد إبراهيم خليل ودنيا كريم حسن، دور عمليات إدارة المواهب في التحول الى المنظمة الذكية "دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء دائرة التدريب والتطوير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد2، 2019 .
4. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.
5. خان أحلام ومريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الأول، 2019.
6. زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، العدد 54، 2021.
7. زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال، «دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية»،المجلة العلمية، جامعة جيهان_السلمانية، الأردن، المجلد2، العدد1، 2018.

قائمة المراجع والمصادر

8. سامر مطلق محمد عياصرة ، نور عزيزي إسماعيل، سمات وخصائص الطلبة الموهوبين والمتفوقين كأساس لتطوير مقاييس الكشف عنهم، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2012.
 9. سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين: متطلباته وفوائده ومزاياه ، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، 2016.
 10. سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 1، 2008.
 11. صالح احمد علي والسوداني، إدارة الموهبة مفاهيم واستراتيجية لانعكاسات والعوائد على المنظمات العربية، مجلة معهد الادارة العامة، عمان، 2010.
 12. ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا في تنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، جامعة مسيلة، الجزائر، جوان، 2007.
 13. عبد الله احمد إبراهيم، إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي "مجلة محكمة"، المجلد 38، العدد الرابع، 2022.
 14. علاء الدين خليل السيد وفراس مصطفى الجدي، استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد السابع، العدد الثاني، 2021.
 15. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب "دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة دنانير، العدد الخامس، 2014.
 16. فاطمة احمد زكي إبراهيم، إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، مارس 2018.
 17. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، الجزائر، العدد 04، جامعة المدية، 2015، ص 96.
 18. نضال المصري ومحمد الأغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، مجلة عمران، المجلد الرابع، العدد 13، 2015.
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:**
1. افتخار عبد الحسين الكاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبين ممارسات ادارة الموهبة "بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2013.

قائمة المراجع والمصادر

2. بن سالم امال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات "دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011.
3. بوخاتم خلود، براهيم صابرين عفاف، دور ثقافة القائد في تمكين العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: العمال والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
4. خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة "دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-يسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018/2019.
5. دحماني ياسين، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الادارة العمومية دراسة حالة: دار المالية لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2019/2020.
6. سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2021/2022.
7. صبيان ايمان، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2018/2019.
8. عبد الباقي عجيلات، دور الاسرة الجزائرية في رعاية الأبناء الموهوبين-المتفوقون دراسيا نموذجا- «دراسة ميدانية على عينة من المتفوقين في شهادة البكالوريا بولاية سطيف»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، 2016/2017.
9. عفانة، حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2013.
10. علوي بشرى، استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة دراسة ميدانية ببلدية النشامية - ولاية قالمة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020/2019.
11. مبارك حجاج فلاح الزركاني، تشخيص منظومة ادارة المواهب التمريضية "بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفيات دائرة صحة واسط"، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015.

قائمة المراجع والمصادر

12. محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل لثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
 13. مرهون أحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعريج والمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018.
 14. مساعدي عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2020.
 15. مفتود سارة، مدى فاعلية برنامج ارشاد نفسي جماعي في تخفيف حدة المشكلات الانفعالية للتلاميذ الموهوبين في المرحلة الابتدائية "دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الابتدائية لبلدية عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص ارشاد نفسي وتوجيه تربوي ومهني، جامعة باجي مختار عنابة، 2011/2010.
 16. ندى ابراهيم نجم العبيدي، إدارة الموهبة ودورها في الإبداع التكنولوجي "دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للمنظمة الالكترونية"، رسالة نيل شهادة الماجستير، الكلية التقنية الادارية الوسطى، بغداد، 2016.
 17. نياف فاطمة الزهراء، اثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BADR, BEA, CNEP ، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم تسيير، جامعة أم البواقي، 2016.
 18. هبة رحيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين "بالطبيق على بنك الاستثمار المالي"، بحث تكميلي مقدم لنيل ماجستير العلوم إدارة الأعمال، كلية جامعة النيلين، 2018.
 19. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، كلية التجارة - رسالة لاستكمال الماجستير قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2012، 2011.
- رابعا: الملتقيات، المنتديات، الورشات والايام الدراسية:
1. ايناس المبروك الحاسي، واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام الشق الثاني من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة بنغازي، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين "نحو رؤية عالمية لرعاية الموهبة والإبداع"، أيام 01-03 جويلية 2021.

قائمة المراجع والمصادر

2. زكريا مطلق السعدي الدوري، ويعرب عدنان، استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الأعمال كمدخل لنكاء الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة (23 - 26) نيسان، عمان، 2012.
3. سعد العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005.
4. عبد الله حمدينة المرضي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة، محاضرة بقسم العلاقات العامة، كلية الاعلام جامعة بنغاز، ليبيا، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1/Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج الافتراضي للدراسة	1
69	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية -البعض-	2
71	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	3
72	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	4
72	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
73	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	خصائص الموهبة.	01
48	مؤشرات نجاح التمكين	02
71	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	03
71	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس	04
72	توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي	05
73	توزيع مفردات الدراسة حسب الاقدمية	06
76	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ادارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور	07
77	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور	08
78	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	09
78	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	10
80	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	11
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية-البيض-على عبارات محور "ادارة المواهب"	12
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور "تمكين العاملين"	13
85	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد ادارة المواهب (تخطيط المواهب ، استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب) على تمكين العاملين بالمؤسسة	15

الملحق رقم (01): الاستبيان

مقياس الدراسة :

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية ، موسومة بـ : مساهمة إدارة المواهب في تمكين العاملين دراسة حالة : مديرية السياحة والصناعة التقليدية - البيض .

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نخططكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

إعداد الطالبين:

بجوصي محمد رشيد،

سليماني محمد عبدالحق

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1- السن:

☐ 30 - 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

☐

50-41 سنة

2- الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

3- المؤهل العلمي:

☐

مؤهلات أخرى

☐☐

4- الأقدمية:

☐

19-15 سنة

☐

أقل من 5 سنوات

☐

20 فأكثر

☐

5 - 9 سنوات

☐

14-10 سنة

قائمة الملاحق

محاوِر الدراسة

المحور الأول: إدارة المواهب

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
01	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب			
02	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب			
03	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب			
04	تقوم المؤسسة بأشراك الموهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف			
	تخطيط المواهب			
05	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم			
06	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها			
07	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية			
08	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها			
	استقطاب المواهب			
09	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين			
10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين			
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرار مواهبهم وقدراتهم			
12	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها			
	الاحتفاظ بالمواهب			
13	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم			
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين			
15	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها			
16	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل			
	تطوير المواهب			

قائمة الملاحق

المحور الثاني: تمكين العاملين

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
تفويض السلطة				
17	تمنحك الإدارة السلطات الكافية لانجاز المهام			
18	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة اليك			
19	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك			
20	لديك القدرة على التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة			
الاتصال				
21	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح			
22	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة			
23	يتم ابلاغك بالمعلومات والمستجدات التي تتعلق بمهام عملك			
24	تتسم الاتصالات بين المستويات الإدارية بالسرعة والدقة في نقل المعلومات			
فرق العمل				
25	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل			
26	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم			
27	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات			
28	تسود روح الفريق الواحد اثناء العمل بالمؤسسة			
المشاركة في اتخاذ القرارات				
29	تأخذ الإدارة بآراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل			
30	تشارك المؤسسة المعارف وتتبادل الخبرات مع العاملين بشكل متواصل			
31	تولي المؤسسة اهتماما بالافكار والحلول التي يقترحها العاملون لحل مشاكل العمل			
32	تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بشكل مستمر بالمعارف الجديدة المتعلقة بالعمل			

شكرا على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02):

قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الاغواط



استمارة إيداع مذكرة الماستر المصححة بعد المناقشة

تخصص: إدارة الأعمال

يشهد الأستاذ (ة): عبد القادر بن محمد، المشرف على تأطير مذكرة ماستر

شعبة: علوم الاقتصاد والتجارة، تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنمية الأعمال

من إعداد الطلبة:

1. بجور محمد رشيد

2. سليمان محمد عبد الوكيل

أن المذكرة تم تصويبها وتعديل كل الملاحظات التي تم تسجيلها أثناء المناقشة
وأصبحت جاهزة للإيداع النهائي بمصالح القسم

امضاء المشرف:

بتاريخ: 2023.07.11