

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير

- البيض -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معهد

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

**الموضوع:**

## دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - البيض -

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبين:

➤ عبد السلام مصطفى

➤ طراش جيلالي.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ٢٠٢٣/06/...

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: ٢٠٢٢م-٢٠٢٣م

## إهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، عينا سهرت  
ويداً تعبت، زرعت وحق لها الحصاد...أبي الحبيب...  
...إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها  
الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عنى العناء...  
أمي الحبيبة...  
...إلى سندي في الحياة وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثرني على نفسه...أخي الغالي  
...إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من جعلهم الله إخوتي، إلى من سأفتقدهم...  
زملائي..محمد ومصطفى  
إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي...  
... أهدي هذا العمل المتواضع

- جيلالي

## إهداء

تبارك الذي جعل لي طريقا في العلم و مهد لي سبله ووفقني لإتمام هذه الدراسة لأهدي هذا العمل المتواضع.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة. . . إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا و نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء . . . إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى معنى الحنان إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها نجاحي وحنانها بلسم جراحي:

أمي الحبيبة

إلى من و كله الله بالهيبة والوقار . . . إلى من علمني العطاء بدون انتظار . . . إلى من أحمل اسمه بكل افتخار . . . إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء:

أبي العزيز

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم إخوتي إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح . . . إلى من تكافلنا يدا بيد إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي صديقا محمد و الجيلالي

- مصطفى

# شكر وتقدير

قال تعالى: «رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» النمل ~ ١٩  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

الحمد لله والشكر له أولا، الذي شرح صدورنا، ويسر أمورنا، وخفف عنا أوزارنا وأحل عقدة  
ألسنتنا، وأفقه قولنا، ووفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت وعليه  
توكلت فهو خير المتوكلين. الشكر إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .  
لقوله تعالى «وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا» الإسراء

~24

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة " موفق سهام " التي أشرفت على مذكرتنا وكانت بمثابة  
الصديقة والأخت ، نشكرها على رحابة صدرها وملاحظاتها الهامة والبناءة .  
ونتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بالبيض على الترحيب والمساعدة  
الذي قدموه لنا من أجل إنجاز هذا العمل . وكذلك أيضا الشكر موصول لكل من ساندنا في  
إنجاز هذا العمل وإلى كل من نسيهم قلمنا وضمتهم قلوبنا.

وشكراً

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بإبعاده الأربعة (التميز في تقديم الخدمة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، التميز في إرضاء الزبون) لمؤسسة إتصالات الجزائر - البيض - ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارة تضمن ٣٢ عبارة ، وزعت على عينة من الموظفين بلغ حجمها ٤٠ موظف ، تم استرجاعها كاملة، وكانت صالحة للتحليل الإحصائي. ويعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (V20 Spss)، تم التوصل الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز التنظيمي بإبعده الأربعة (التميز في تقديم الخدمة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، التميز في إرضاء الزبون) للمؤسسة محل الدراسة.

كما تم صياغة مجموعة من التوصيات لتدعيم نتائج الدراسة.

**الكلمات المفتاحية،** إدارة المواهب، التميز في تقديم الخدمة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، التميز في إرضاء الزبون، التميز التنظيمي، مؤسسة إتصالات الجزائر (البيض) .

## Abstract:

The study aimed to identify the reality of talent management practices and their impact on achieving organizational excellence in its four dimensions (excellence in service delivery, excellence of subordinates, excellence in operations, excellence in customer satisfaction) for Algeria Telecom Corporation - El-Bayadh -, and in order to achieve the objectives of the study, a form that included 32 phrases, distributed to a sample of 40 employees, were fully retrieved and valid for statistical analysis.

After statistical processing of the data using the Statistical Package for Social Sciences program (V20 Spss), a set of results were reached, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of talent management on organizational excellence in its four dimensions (excellence in service provision, excellence of subordinates, excellence in operations, excellence in satisfying customer) of the enterprise under study.

A set of recommendations were formulated to boosting the results of the study.

**Keywords;** Talent Management, Excellence In Service Delivery, Excellence Of Subordinates, Excellence In operations, Excellence In Customer Satisfaction, Organizational Excellence, Algeria Telecom Enterprise (El-Bayadh.)

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ي	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: إدارة المواهب</b>	
١٢	تمهيد
١٣	المبحث الأول: ماهية الموهبة
١٣	المطلب الأول: مفهوم الموهبة
١٤	المطلب الثاني: خصائص الموهبة
١٦	المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة
١٨	المبحث الثاني: ماهية الموهوبين
١٨	المطلب الأول: خصائص الموهوبين
١٩	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين
٢٠	المطلب الثالث: مبررات الاهتمام بالموهوبين
٢١	المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب
٢١	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها
٢١	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب
٢٢	الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب
٢٢	الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب
٢٣	المطلب الثاني : أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب
٢٣	الفرع الاول: أهمية إدارة المواهب
٢٤	الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب
٢٤	الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب
٢٤	المطلب الثالث : مستويات ، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب
٢٤	الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب
٢٥	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب
٢٦	الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب
٢٧	خلاصة الفصل

## قائمة المحتويات

الفصل الثاني : التميز التنظيمي	
٢٩	تمهيد
٣٠	المبحث الأول: ماهية التميز
٣٠	المطلب الأول: مفهوم التميز
٣١	المطلب الثاني: أهمية التميز
٣١	المطلب الثالث: نماذج التميز
٣٧	المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي
٣٧	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي ودوافعه
٣٧	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي
٣٨	الفرع الثاني: دوافع التميز التنظيمي
٣٩	المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي
٤٠	المطلب الثالث: أهمية واهداف التميز التنظيمي
٤٠	الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي
٤١	الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي
٤٣	المبحث الثالث: ابعاد ، متطلبات ، معوقات التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب
٤٣	المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي
٤٤	المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي
4٥	المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي
٤٦	المطلب الرابع: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.
٤٨	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: تحليل دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-البيض -	
٥٠	تمهيد
٥١	المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
٥١	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.
٥٢	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة

## قائمة المحتويات

٥٢	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة وانجازاتها
٥٢	الفرع الأول: وظائف المؤسسة
٥٢	الفرع الثاني: إنجازات المؤسسة
٥٣	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -
٥٥	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٥٥	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
٥٨	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
٥٩	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٦٠	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
٦٠	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
٦٢	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
٦٤	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
٦٤	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
٦٥	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
٦٩	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
٧٣	خلاصة الفصل
٧٤	خاتمة عامة
٧٨	قائمة المصادر والمراجع

## مقدمة عامة

أدت التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي إلى زيادة شدة المنافسة بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المنظمات، وانطلاقاً من الواقع المعاش أصبح الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجيات وخطط المنظمات الهادفة للبقاء والمنافسة، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، والتي تعتبر من بين المواضيع الأساسية والحديثة التي لاقت الكثير من الاهتمام، وقد بدأت المنظمات تدرك أهميتها لما لها من دور هام في تحقيق التميز والإبداع والابتكار.

تعد إدارة المواهب فلسفة إدارية جديدة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويركز هذا المفهوم على جذب وتعيين وتنمية وتحفيز المواهب والمحافظة عليها، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، بغية صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم وتشخيص جودة هذه المواهب، في جميع المستويات التنظيمية، لتطوير وإثراء معارف المنظمة، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة، والعمل على المحافظة على المواهب واستبقائهم وتوفير الظروف الملائمة لهم.

إن المنظمة المتميزة هي تلك التي تهتم بإدارة المواهب، والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها أو صناعتها، لأن سر نجاحها يكمن في مواردها البشرية الموهوبة، من خلال الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافها.

### ١- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تحديات كبيرة، تتلخص في القدرة على المنافسة، ما حتم عليها البحث عن مواهب عالية، تكون قادرة على تحقيق مستوى من التميز التنظيمي، من خلال القيام بمجموعة من الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب كاستقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الإحتفاظ بالموهبة، وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة للبحث في مدى توفر هذا الممارسات بمؤسسة إتصالات الجزائر وعلاقتها بالتميز التنظيمي و، تم تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي

### لمؤسسة إتصالات الجزائر - البيض - ؟

٢- تساؤلات الدراسة: يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي جاءت كالتالي:

#### ١-٢ التساؤل الرئيسي:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي

لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض

#### ٢-٢ التساؤلات الفرعية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تمييز مرؤوسي مؤسسة

اتصالات الجزائر - البيض؟

## مقدمة عامة

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في تقديم الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض؟.
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز عمليات (إجراءات) مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في إرضاء الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض؟.

### ٣- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

٣-١ الفرضية الرئيسية: وتتص على ما يلي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

٣-٢ الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، صيغت كالتالي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز مرؤوسي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في تقديم الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز عمليات (إجراءات) مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في إرضاء الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

### ٤- أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص أسباب اختيار موضوع البحث فيما يلي:

٤-١ الأسباب الذاتية:

- ✓ تماشى موضوع الدراسة مع تخصصنا؛
- ✓ الميول الشخصي لمثل هذا الموضوع والتي لها علاقة بالإدارة والتسيير.
- ✓ إيماننا التام بدور إدارة المواهب بالمؤسسات العامة والخاصة في تعزيز وخلق التميز التنظيمي؛

## مقدمة عامة

### ٤-٢ الأسباب الموضوعية:

- ✓ يعتبر موضوع إدارة المواهب من المواضيع الهامة والتي يقتضي منا الالمام بمختلف جوانبه؛
- ✓ السعي لمعرفة ما إذا كان القائمون على المؤسسة محل الدراسة يهتمون بإدارة المواهب والتميز التنظيمي؛

- ✓ فتح المجال لدراسات مستقبلية حول المتغيرين (إدارة المواهب والتميز التنظيمي) ؛
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

### ٥- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ كونها تتناول إحدى المفاهيم الحديثة وهي إدارة المواهب والتميز التنظيمي، والتي لم يتردد صاها بعد بشكل كبير في المؤسسة الجزائرية؛
- ✓ ندرة الأبحاث التي تتناول دراسة العلاقة والأثر بين اعتماد المنظمة لأبعاد إدارة المواهب، وتحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال،
- ✓ حيوية الموضوع الذي يتصل بإدارة المواهب، والتي تعد من أفضل الطرق للحصول على أسبقية أعلى مقارنة بالمنظمات الأخرى؛
- ✓ تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي البيض.

### ٦- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لاستكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع، والتي تحاول معرفة دور إدارة المواهب على التميز التنظيمي من خلال النقاط التالية:
- ✓ تقديم إطار نظري لكل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي؛
- ✓ التعرف على درجة ممارسة المؤسسة محل الدراسة لإدارة المواهب بشكلها الإجمالي وكذا على مستوى ابعاده.
- ✓ الكشف عن مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة بشكله الإجمالي وكذا على مستوى ابعاده.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة المواهب وابعاد التميز التنظيمي المختارة بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ تشخيص أكثر ابعاد التميز التنظيمي تأثرا بممارسات إدارة المواهب بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ محاولة الخروج بجملته من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ لفت انتباه المسيرين في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة خاصة إلى أهمية نظام إدارة المواهب البشرية؛

## مقدمة عامة

### ٧: حدود الدراسة:

تحكم هذه الدراسة الحدود التالية:

- ◀ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين: إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- ◀ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى ولاية البيض، وبالتحديد بمؤسسة إتصالات الجزائر - البيض.
- ◀ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة حجمها ٤٠ مفردة من المجتمع الأصلي، بمؤسسة إتصالات الجزائر - البيض.
- ◀ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

### ٨- نموذج الدراسة:

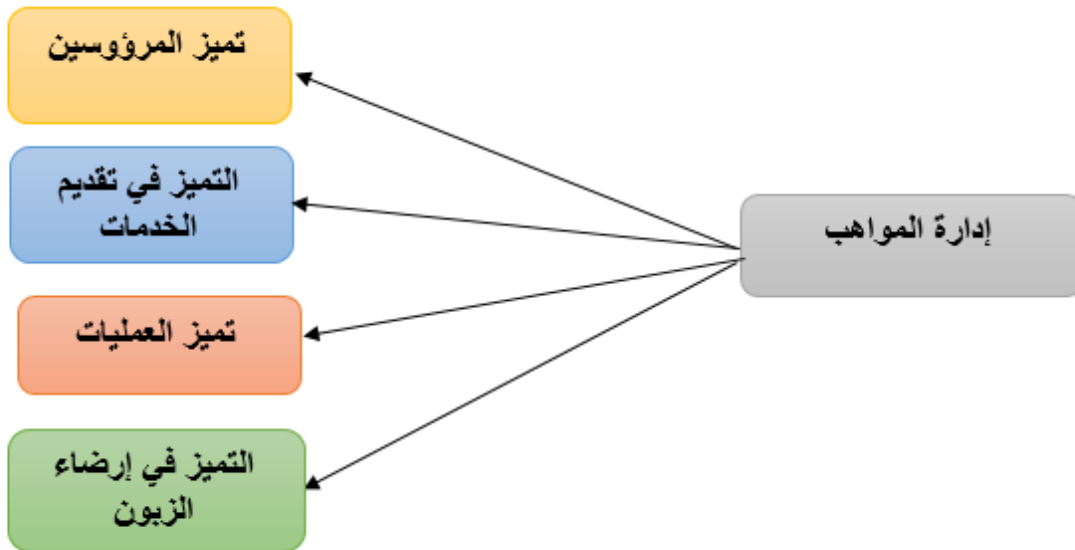
بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات إدارة المواهب والتميز التنظيمي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها قام الطالبين بتصميم نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

☒ **المتغير المستقل:** المتمثل في إدارة المواهب بشكله الإجمالي.

☒ **المتغير التابع:** المتمثل في التميز التنظيمي بأبعادها: (تميز المرؤوسين، التميز في تقديم الخدمات، تميز العمليات، التميز في إرضاء الزبون).

والشكل التالي يبين النموذج المستخدم:

الشكل رقم (٠١): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## مقدمة عامة

١٠- الدراسات السابقة:

١٠-١ الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

❖ دراسة: دراسة مصطفى بورنان ومسعود بن مويزة (٢٠١٩)، بعنوان: إدارة المواهب في المنظمات العربية : الفرص والتحديات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة " جامعة الوادي. الجزائر. المجلد 04.العدد 01.جوان.

هدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع إدارة المواهب باعتباره من المفاهيم الحديثة التي أصبحت التي أحد مصادر الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، من خلال دراسة تطوره وأهم مبادئه ونماذجه، مع الإشارة إلى حالة المنظمات العربية ومدى تبينها لهذا المفهوم، وصعوبات تطبيقه وفقاً للظروف والشروط التي توفرها الدولة لتنمية المواهب، ومدى تأثيره بظاهرة نزيف العقول العربية، ومعالجة أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في الوقت الحالي، وما هي آفاق تطوره مستقبلاً.

❖ دراسة: زكية مقري ونعيمة يحيوي (٢٠١٤)، بعنوان: أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية منعة- باتنة، مجلة جامعة البصرة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة، مجلد ٠٧، العدد ١٣.

هدفت الدراسة للاطلاع على وجهات النظر المفاهيمية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع ، وذلك من خلال زوايا متعددة، وقد اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات، متغير مستقل، يتمثل المتغير الأول في نظام إدارة المواهب (جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب)، ومتغير ثاني تابع يتمثل في أداء المؤسسة(التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء ) ، ومتغير ثالث ووسيط ممثلاً بالالتزام التنظيمي، وقيس من خلال ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي ايجابي لنظام إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة، كما بينت الدراسة أيضاً أنه يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة، كما يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

## مقدمة عامة

١٠-٢ الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

❖ دراسة: عبد العالم محمد محمد (٢٠٢١)، بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء: المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: المجلد 06، العدد ٠١ .

هدفت الدراسة على معرفة أثر التسويق الداخلي على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء: المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة البالغ عددها 298 مؤسسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينت النتائج أن عنصر تدريب العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي.

❖ دراسة: دراسة مد الله بشير عبود، (2020)، بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد ٤، العدد ٠١ .

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية في جامعة الزيتونة، إضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين باختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية، بلغت 340 موظفاً في مختلف إدارات الجامعة، واعتمد على تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الأحادي (ANOVA).

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الإستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

١٠-٣ الدراسات المتعلقة بعلاقة الارتباط بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي.

❖ دراسة: كسنة محمد، على قهيري فاطنة (٢٠١٧)، بعنوان: دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (01) العدد (01) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة في حقل إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك لتحقيق التميز الذي تطمح إليه، بالإضافة إلى التعرف على أهم نماذج إدارة المواهب وكيفية التعامل معها، نظراً لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية، ولأثرها المباشر على مستويات الأداء، قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة بطريقة الاستقراء المكتبي المنطوي على، مراجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب.

## مقدمة عامة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ◀ تشكل إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة.
  - ◀ إن إدارة الموهبة/المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بالتركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.
  - ◀ إن مفهوم إدارة الموهبة هو مفهوم حديث لم يكتمل البناء الفكري الخاص به.
  - ◀ إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة، من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية.
  - ◀ إن تطبيق إدارة المواهب في المنظمات يؤدي إلى تحقيق التميز في منظمات الأعمال.
  - ❖ دراسة : أحمد عبد الله أمانة الشمري(٢٠١٤ ) ، بعنوان: دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء مدراء شركة آسيا سيل للاتصالات ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٠، العدد ٤٢ (٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٤).
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي في المنظمات العراقية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أربعة أبعاد لإدارة الموهبة وهي: استقطاب المواهب؛ اختيار المواهب؛ تطوير المواهب؛ المحافظة على المواهب، كما تم اعتماد أبعاد للتمييز المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وقد تم اختيار شركة آسيا سيل للاتصالات كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استمارة استبانة شملت 30 فرداً من مديري الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.
- من أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو أن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في تحقيق التميز المنظمي. كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ◀ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين أبعاد إدارة الموهبة (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) بوصفها متغيرات مستقلة فرعية، والتمييز المنظمي بوصفه متغير رئيسي تابع؛
  - ◀ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) على التميز المنظمي عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

## مقدمة عامة

١١- موقع الدراسة الحالية: من اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- ✓ تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لإدارة المواهب كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع؛
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المواهب في تركيزها على أبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الإحتفاظ بالموهبة)؛
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي؛
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات؛
- ✓ تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- ✓ تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني، كون الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة إتصالات الجزائر - البيض - خلال السنة الجارية (٢٠٢٣)، بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية مختلفة؛
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها (٤٠) عاملاً ينتمون إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - البيض -، أما الدراسات السابقة فقد تناولت عينات بأحجام مختلفة، أقل أو أكبر من عينة الدراسة، يتراوح قطاعها بين العام والخاص، وبين ما هو خدمي وإنتاجي.

١٢- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية، قصد الوصول الى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال ، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية الى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات، كالاستبانة، الملاحظة، والمقابلات الشخصية والاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الراي على تبني المنهج الوصفي التحليلي ، الذي نراه ملما بكل ما ذكرناه سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من اكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث، كما استخدم الطالبين الأسلوب المكتبي لبناء الاطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، اما الجانب التطبيقي

## مقدمة عامة

فقد تم معالجته باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالمؤسسة قيد الدراسة، وذلك بغية معرفة مدى التوافق بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وبين ارض الواقع.

### ١٣ - هيكل الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان بمتغيرات الدراسة وفصل ثالث يتعلق بدراسة الحالة (اتصالات الجزائر . البيض .) تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب إلى ثلاث مباحث ، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للموهبة حيث نجد في المطلب الأول مفهوم الموهبة والمطلب الثاني خصائصها أما في المطلب الثالث تطرقنا إلى أهم تصنيفاتها ، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للموهوبين ، حيث نجد في المطلب الأول خصائص الموهوبين وفي المطلب الثاني عوامل الاهتمام بالموهوبين والمطلب الثالث مبررات الاهتمام بالموهوبين ، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية لإدارة المواهب حيث نجد في المطلب الأول مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها وفي المطلب الثاني أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب أما في المطلب الثالث تطرقنا إلى مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب .

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار النظري للتميز التنظيمي وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم للتميز حيث سنتطرق في المطلب الأول مفهوم التميز وفي المطلب الثاني أهمية التميز و في المطلب الثالث نماذج التميز، أما المبحث الثاني سنوضح فيه أساسيات التميز التنظيمي حيث سنتطرق في المطلب الأول مفهوم التميز التنظيمي ودوافعه وفي المطلب الثاني خصائص التميز التنظيمي وفي المطلب الثالث أهمية واهداف التميز التنظيمي ، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى ابعاد، متطلبات، معوقات التميز التنظيمي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية سنتناول في المطلب الأول أبعاد التميز التنظيمي وفي المطلب الثاني متطلبات التميز التنظيمي وفي المطلب الثالث معوقات التميز التنظيمي وفي المطلب الرابع مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي .

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض- من خلال ثلاث مباحث ، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة حيث تطرقنا في المطلب الأول تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وفي المطلب الثاني أهداف المؤسسة وفي المطلب الثالث وظائف المؤسسة وانجازاتها أما في المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر . البيض ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهجية الدراسة وبصفتها ينقسم إلى أربعة مطالب ، المطلب الأول درس مجتمع وعينة الدراسة أما في المطلب الثاني ذكرنا أدوات الدراسة أما في المطلب الثالث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وفي المطلب الأخير (الرابع)

## مقدمة عامة

تبيان صدق وثبات أداة الدراسة، والمبحث الثالث تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة وهو كذلك به ثلاث مطالب حيث أن المطلب الأول تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وفي المطلب الثاني عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة وفي المطلب الأخير عرض نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### ١٤ - المصطلحات الاجرائية للدراسة:

- ✓ **إدارة الموهبة:** هي عملية يتم من خلالها تحديد وجذب وتطوير الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد ذوي المهارة والاستثمار فيها.
- ✓ **التميز التنظيمي:** قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي، من خلال التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.
- ✓ **إتصالات الجزائر:** تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية التي تنشط على المستوى الوطني، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية في تقديم خدماتها في مجال الاتصالات.

**تمهيد:**

تعتبر الموهبة قضية العصر لأن العصر الذي نعيش فيه عصر عمل وابداع وتطور مستمر يعتمد على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف ولا يمكن ان تتطور الأمم إلا بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني، ومما لا شك ان الافراد الموهوبين ثروة لراس المال الفكري للمنظمات لأنها توفر الازدهار والتفوق والتنافس على الصعيد العام لذا وجب على المنظمات رعاية الموهوبين وتوفير جميع متطلباتهم وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع من برامج التدريب وغيرها.

ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا الفصل معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الموهبة، من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الموهبة**

**المبحث الثاني: ماهية الموهوبين**

**المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب**

## المبحث الأول: ماهية الموهبة.

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد النادرة في سوق العمل، مما يدفع المؤسسات إلى اقتناص مختلف الفرص للظفر بها، والحصول عليها والمحافظة عليها بشتى الطرق، كونها موردا استراتيجيا متميزا.

## المطلب الأول: مفهوم الموهبة

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الحالي هو عصر علم ومعرفة وتطورات تكنولوجية مذهلة تعتمد في أساسها على الإبداع والنبوغ المعرفي، وبالتالي أصبحت الموهبة من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسات لضمان استمرارها وتوقفها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل لضمانها، ويمكن القول إن نجاح المنظمات اليوم مرهون بامتلاكها موارد بشرية موهوبة، ومتميزة قادرة على الأداء العالي ومواكبة التطورات المتسارعة.

ومن التعاريف التي يمكن ايرادها للموهبة نذكر:

تعرف الموهبة بانها "القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائما واضحة، كما يشير مصطلح الموهبة الى مجموعة أفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فطرية، ومكتسبات تتواجد داخل المنظمات، وتعد سلسلة من العمليات المعقدة للأفراد ومهاراتهم ومعارفهم ومقدراتهم، التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة. (م. بشرى و م. دنيا، ٢٠١٩، صفحة ١٦٢)

كما أشار البعض الاخر الى انه مفهوم الموهبة يقصد به "نتاج الذكاء المرتفع و القدرة على الإبداع، كما تقيسه مقاييس الذكاء و مقاييس التفكير الإبداعي، بعد ذلك جاء العالم فيرون ليتوسع أكثر في تعريف الموهبة من خلال إشارته إلى أن "الموهبة قد تظهر في نسبة الذكاء المرتفع، و قد تبدو أيضا في نتاجه و أعماله الفنية، كما أنها قد تظهر أيضا في مستوى عال من العلاقات الاجتماعية و الإنسانية"، (إيمان، ٢٠١٨، صفحة ٨١) وتشير باربارا كلاك Barbara Clark في تعريفها للموهبة على أنها: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والانفعالية، وهي أشبه بمادة خام تحتاج إلى اكتشاف وسقل، حتى يمكن أن تبلغ أقصى مدى لها. (موهوب، ٢٠٢١، صفحة ١١)

ويمكن تعريف الموهبة "بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية، ويساهمون في تقديم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة، وهم الأفراد الذين يستطيعون تحقيق ارباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف. (حمد، ٢٠١٠، صفحة ١٤)

وكذلك تعرف الموهبة بأنها "مفهوم يحمل معنى حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما، وتقصد به استعداد طبيعي، أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني، التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين، والتي يمكن ان تؤهل الفرد مستقبلا لتحقيق مستويات أداء متميزة في أحد ميادين النشاط الإنساني المرتبطة بهذا الاستعداد، إذا ما توفرت لديه العوامل الشخصية والدافعية اللازمة، وتهيأت له الظروف والبيئة المناسبة"، (الخطيب، ٢٠١٩، صفحة ٤٧)

ومما تقدم يستخلص أن الموهبة تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي من يتمتع بها الفرد من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة. (فاطنة، ٢٠١٨، صفحة ٩٨)

### المطلب الثاني: خصائص الموهبة

عندما يتعلق الأمر بمورد نادر، فخصائصه تكون غير الخصائص العادية، لكون الموهبة لها قدرة عالية في التفوق ونتائج أعمالها تلاحظ، ولها قيمة مضافة في تنافسية أي مؤسسة.

للموهبة خصائص عدة تميزها تتمثل في ما يأتي : (الوافي، ٢٠١٨، الصفحات ٨-٩)

١- **المجال المعرفي**: للموهوبين قدرة عالية في تخزين المعلومات وخزلها ومعالجتها، كما لهم فطنة وذكاء كبيران، كما تتميز الموهبة بالسرعة في الفهم، تطور لغوي وقدرة لفظية عالية، إضافة إلى ذلك للموهبة مرونة عالية في عمليات التفكير، ونلاحظ ذلك في العدد الهائل الذي تقدمه فيما يخص الأفكار الجديدة، حلول المشاكل، طرق أداء متنوعة، قوة تركيز غير عادية وقدرة على تكوين المفاهيم واستخدامها.

٢- **المجال الانفعالي**: يتميز الموهوبون بمستوى عال من التكيف و الصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانهم ، كما تتميز الموهبة بقدر عال من الاتزان الانفعالي و ضبط النفس ، حيث تعرف جيدا ماذا تريد ، كما لها عمق العواطف والانفعالات ، وذات وعي ذاتي كبير ، و إحساس بالاختلاف عن الآخرين ، كما تتميز الموهبة أيضا بسهولة التوافق مع التغيرات المختلفة و المواقف الجديدة .

٣- **المجال الحسي**: تتميز الموهبة بتطور غير عادي في القدرات العقلية ، ونظام حسي مرهف ، قادر على جلب المدخلات بكل سهولة ، كما أن لها امتيازًا واضحًا في اجتياز المسابقات ، وسرعة تطور كبيرة سابقة لوقتها العادي وعن الآخرين.

٤- **المجال الحدسي و البديهي**: للموهوبين القدرة العالية لمعرفة الأفكار الحدسية و المعارف و الظواهر ما وراء الطبيعة ، مقدرة على التنبؤ و الاهتمام بالمستقبل ، و تتميز الموهبة بمجال واسع للإبداع و الابتكار ، كما لها نصيب وافر في مجموع الاختراعات ، ولها الرغبة في تجربة كل مجالات العمل.

٥- **المجال الاجتماعي**: هناك من يضيف المجال الاجتماعي لخصائص الموهوبين ، لما له أثر كبير في تكوينهم و أدائهم ، و يمكن تلخيص ذلك في النقاط الآتية:

- ✓ يتصف الموهوبون بالقدرة على قيادة الجماعة وتحمل المسؤولية، ولديهم رغبة في التفوق.
- ✓ يشعرون بالحرية، ويقاومون الضغوط الاجتماعية.
- ✓ القدرة الكبيرة في بناء علاقات صداقة، وكسب كل المحيطين بهم ويتقبلون كل الاقتراحات والنقد من الآخرين.

✓ يبادرون في اقتراح حلول للمواقف، والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيطة.

- كما يقسم (كروك شانك KROKSHANK) خصائص المهوبين والمتفوقين عقليا إلى نوعين من الخصائص وهما على النحو التالي: (سامر، عناصر، عزيزي، ٢٠١٢، صفحة ١٠٥)
- أولا: الخصائص الايجابية للمهوبين:** يتمتع المهوبون في معظمهم بالقوة والصحة، والتوافق الاجتماعي الجيد، حيث يكونون مغممين بروح الصداقة والسرعة في الفهم واليقظة، وهم في الظروف العادية يميلون إلى أن يكونوا:
- ✓ 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 المهوبون 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 المهوبون 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.
- ثانيا: الخصائص السلبية للمهوبين:** يرى (كروك شانك KROKSHANK) أن وجود بعض الخصائص السلبية أو الخصائص غير المرغوب فيها يجعل من الصعب تمييز المهوبين عن غيرهم، فهؤلاء يكونون:
- ✓ غير مستقرين أو منتبهين أو محدثين للاضطراب أو المضايقة لأولئك الذين يحيطون بهم.
  - ✓ قد يكون المهوبون 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 مكترئين 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 الثالث: تصنيفات الموهبة

تصنف الموهبة الى الأصناف التالية : (جمعة، ٢٠١٥، الصفحات ١٣٥-١٣٦)

أ- موهبة القيادة: تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

ب- الموهبة الأساسية: وفيها:

✓ الأفراد في ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جدا للمنظمة نظرا لما تتمتع بها من قدرات، وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.

✓ الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ٣ سنوات.

ت- الموهبة الجوهرية: وفيها:

✓ الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

✓ تنفيذ ما هو مهم في المدى القصير (٦-١٢ شهر) من دون التركيز على المستقبل.

✓ يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

ث- الموهبة الداعمة: وفيها:

✓ الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.

✓ كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.

✓ مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

كما يصنف ستير برج الموهبة والموهوبين في أربع فئات وهي: (إيمان، ٢٠١٨، صفحة ٧٩)

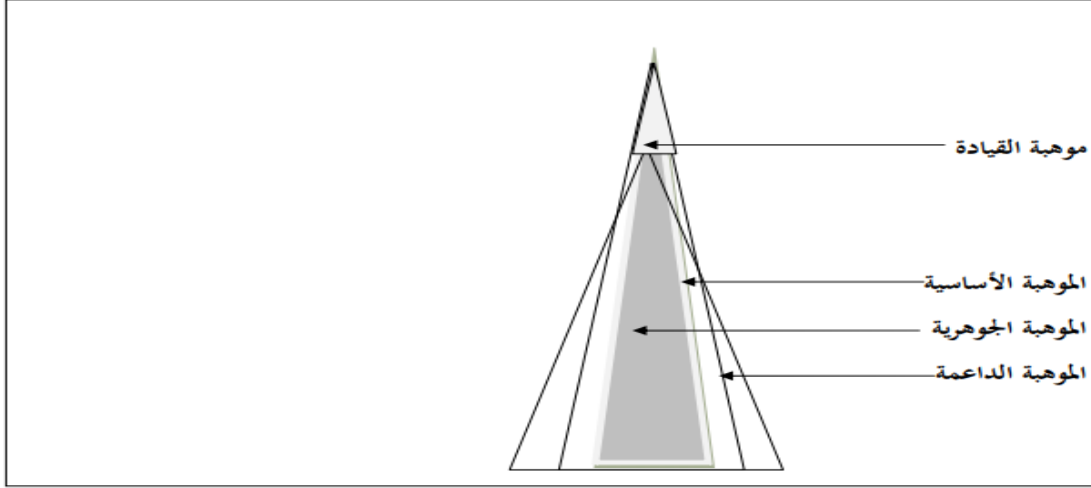
أولاً: الموهوب تحليلياً: هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقييم وإصدار الأحكام، والموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أدائه في الواجبات المدرسية متميزاً، وكذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

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.

الشكل رقم ١: تصنيفات الموهبة



المصدر: بسعيد أسامة نبيل، دور المورد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، ٢٠١٨، ص ٥٦

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين

الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع، وتعتبر الموهبة ملكة عند الانسان فعليه ان يستغلها ، وان يحسن استغلالها فهي أشبه ما تكون بالطاقة الكامنة عنده ، فإذا اكتشفها استفاد منها وطورها.

المطلب الأول: خصائص الموهوبين

توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عملية الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (١): خصائص الموهوبين

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية	
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من البحث الخارجي لكي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية	١
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ونشاطه ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه .	الاستقلالية	٢
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة غير مألوفة.	الأصالة	٣
يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم	المثابرة	٤
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطا فكرية تقليدية .	المرونة	٥
يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عنه	الطلاقة	٦
يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول .	حب الاستطلاع	٧
يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.	الملاحظة	٨
يستطيع الانتقال من العالم المحسوس والواقع ، إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة .	التفكير التأملي	٩
لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية .	المبادرة	١٠
يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها .	النقد	١١
لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى ولو كانت نتائجها غير مؤكدة .	المجازفة	١٢
يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين .	الاتصال	١٣
يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك	القيادة	١٤
يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية	التعلم	١٥
يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته	الحس بالمسؤولية	١٦
يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة	التكيف	١٧
واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ، ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله	الثقة بالنفس	١٨
لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معنى أو حل	تحمل الغموض	١٩
يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها	اتخاذ القرار	٢٠

المصدر: بلقرع فاطمة مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد

7، جامعة الجلفة، 2018، ص 98 . 99

## المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين

يمكن توضيح عوامل الاهتمام بالموهوبين في العناصر التالية: (عزيزة ، ٢٠١٣م - ١٤٣٤ هـ ، الصفحات ١٠-١١)

## ١/ حركة القياس العقلي:

من الطبيعي أن يتأثر الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوقين تتطلب دون أدنى شك قياسا لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم ودفع البرامج لرعايتهم.

## ٢/سباق التسلح:

شهدت الساحة الدولية سابقا بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، حيث عقد كل طرف منهما تحالفات مع عدد لا بأس به من دول العالم المختلفة، ولهذا لجأ كل منهما لتقوية نفسه بصناعة أسلحة فتاكة، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديميا دور فعال في جميع الميادين والمجالات، لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد أحسن من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة، ولاسيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

## ٣/الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

أحدث التقدم المعرفي في مجالاته المعرفية والتقنية كافة ، وفي جميع جوانب الحياة الاقتصادية والعلمية والسياسية والاجتماعية والتقنية حاجات سكانية متزايدة، يتحتم من أجل التكيف معها إعادة النظر في دور المدرسة والجامعة ، لخلق جيل من الموهوبين قادرين على التعامل مع هذا النتاج العلمي، ومن جهة أخرى ظهر الانفجار السكاني الذي خلق مشاكل بيئية وصحية واجتماعية، كما تتزايد مخاطر الصراع الناجم عن التداخل بين متغيرات تزايد عدد السكان والحراك الاجتماعي من الريف إلى المدينة والثورة العلمية والنفسية ، ومحدودية الموارد الطبيعية، ولاشك في أن الصراع القائم بين محدودية الموارد والاحتياجات الضرورية، يفرض على متخذي القرار اللجوء إلى عمليات مراجعة الأولويات في تربية وتنشئة الموهوبين، والاعتماد عليهم في التصدي لهذه المهمة، وإيجاد الحلول للوفاء باحتياجاتهم واحتياجات المجتمع.

## 4/ الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين.

## المطلب الثالث: مبررات الاهتمام بالموهوبين

ومن أهم المبررات التي دعت الاهتمام بالموهوبين ما يلي : (وسيلة، ٢٠٢١، صفحة ٠١)

## (١) الضرورة التنموية:

إن الاهتمام بالموهوبين هو اعداد للمستقبل. لأن الواقع يؤكد أن بيد هؤلاء الموهوبين مفاتيح التطور والنمو من خلال أفكارهم الإبداعية واختراعاتهم واكتشافاتهم، فالاهتمام بالموهوبين يعد ضرورة حضارية وعلمية لا يمكن الاستغناء عنها في وقتنا الحاضر، من أجل الاستفادة من قدرات هؤلاء الموهوبين، لاسيما في البلدان النامية من أجل الإسهام في تقدم المجتمع.

ونتيجة للتحديات التي تواجهها المجتمعات العربية والإسلامية على وجه العموم، والمتمثلة في التوجه العام إلى المشاركة في النظام العالمي الجديد والذي يعد من أهم عناصره: الثورة المعلوماتية، التقنية الراقية والسريعة في الاتصال، الإنتاج أو الأفكار الإبداعية، تقدير عنصر الزمن، المنافسة، الشراكة، القدرة على اتخاذ القرار المناسب وسط متغيرات عالمية متفاعلة، القدرة على نفاذ الرؤى لعناصر الحاضر والمستقبل حسب مناهج تفكير علمية.

## (٢) الركيزة الأساسية للتحفيز:

إن الحضارات الإنسانية على مختلف الأصعدة تدين في تقدمها واستمراريتها لأولئك الأفراد الذين وهبوا عقولهم لتعمير الأرض والإصلاح والتجديد، ورعاية مثل هؤلاء الموهوبين يعد دعامة أساسية لتحفيز الآخرين على المشاركة في البناء والتعمير واستمرار الحضارة الإنسانية، وإن قوة المجتمع تكمن في رعاية أهم مصادر القوة فيه وهم الموهوبين، فالاهتمام بتربية وتعليم الموهوبين يعد ضرورة ملحة خاصة في الوطن العربي، حيث تفتقر مؤسساته لهذا الاهتمام.

## (٣) توفير الأمن الاجتماعي:

إن توفير الرعاية المناسبة للموهوبين من أبناء الأمة يوفر لها نبعاً دافقاً من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إنتاج الأفكار التي تسهم في رقي المجتمع وحل مشكلاته، وتشخيص المشاكل وعلاجها، وهي في مهدها والعكس قد يحصل، عندما تعتمد الأمة على خبرة من هم بعيدين عن واقعها من الأجانب.

## المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب

بعدما تطرقنا في المبحثين السابقين لمفهوم الموهبة والموهوبين، سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث الى ماهية إدارة المواهب ، من حيث المفهوم والخصائص، الأهمية، الأهداف، المبادئ، مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.

## المطلب الاول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها.

تعد إدارة المواهب إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين ، سواء في المجال النظري أو التطبيقي ولها تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب النادرة، التي تعد عاملا مهما من عوامل نجاحها ، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها، في ظل البيئة التنافسية التي تعمل لضمانها ، ويمكن القول ان اداء وتفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء إدارة المواهب، حيث تعددت تعريفات هذه الأخيرة وأسباب ظهورها والخصائص التي تتميز بها.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب.

تباينت الآراء حول مفهوم إدارة الموهبة وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة **Mckinsey** للدراسات والموسوم الحرب على الموهبة (**The war of Talent**) في عام 1997 ، والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس الاسم في عام 2001، والذي جاء عنوانه **Harvard BusinessSchool**.

وفيما يلي بعض تعريفات إدارة المواهب:

عرفت إدارة المواهب بأنها "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري، التي يتم تبنيها داخل المنظمة ، من اجل ضمان أفضل استقطاب (وجذب) العناصر البشرية، التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما . (فاطنة، ٢٠١٨، صفحة ١٠٠)

وتعرف إدارة المواهب أيضا " بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات. (الحاسي، ٢٠٢١، صفحة ٥)

عرف **Tansly** إدارة المواهب أنها تمثل الجذب المنهجي، وتحديد هؤلاء الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيم خاصة للمنظمة، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وقد عرف الموظفين الموهوبين على أنهم أولئك الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم المباشرة، وإما على المدى الطويل من خلال إظهار أعلى المستويات من الإمكانيات . (صالح، ٢٠٢٠، صفحة ١٢٨)

أما **avedon** يعتبر إدارة المواهب : مجموعة متكاملة من العمليات و الإجراءات ، تستخدمها المنظمة لجذب الاحتفاظ ، تطوير، وتحريك الموهبة ، بالإضافة إلى إخراجها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية . (موهوب، ٢٠٢١، صفحة ٢٠)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن مفهوم إدارة المواهب يعني العمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية ، والتي تمتلك قوة فكرية ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم تمكينها وتطويرها و الاحتفاظ بها، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة لأداء المنظمة . (فاطنة، ٢٠١٨، صفحة ١٠١)

### الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي: (عزيزة ، ٢٠١٣م - ١٤٣٤ هـ ، الصفحات ٢٣-٢٤)

#### 1. تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء (Technological Know-How) ، وتعدد التكنولوجيا، إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغييرات هو، ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام (Generalist) ، وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص (specialist).

#### ٢- 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.

#### ٣- تعدد 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.

#### ٤- 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.

تمتاز إدارة الموهبة بمجموعة من الخصائص أهمها: (نبيل، ٢٠١٨، صفحة ١٢٩)

- ✓ تكامل نظم وإجراءات الموارد البشرية وبساطتها عبر كل المهام والمستويات.
- ✓ تعاون كافة المديرين في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
- ✓ ربط الموهبة باستراتيجية المؤسسة.
- ✓ الثبات من الناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
- ✓ إعداد إجراءات جديدة للتطوير وإدارة الموهبة.
- ✓ زيادة الالتزام الثقافي بين كافة الموارد البشرية والمديرين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب

إن تلبية إحتياجات الموهوبين في المؤسسة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم سيؤدي بالضرورة إلى ظهور الإبداع والابتكار والذي سيؤدي حتما إلى مخرجات تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي تلعب دوراً هاماً، وعليه تظهر أهمية إدارة المواهب، أهدافها وأهم المبادئ التي تأخذها بعين الاعتبار.

الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب.

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في العناصر التالية: (عثمان، الصفحات ١٤١-١٤٢)

- ✓ تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين ، والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية.
- تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية .
- ✓ يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل العديد من الحالات والمشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد.
- ✓ جعل المنظمة في موقع جاذبية للعاملين الماهرين.
- ✓ ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي، يساهم في ملئ الوظائف الشاغرة، بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة.
- ✓ تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلا عن تحقيق المرونة للمنظمة، من خلال أداء البرامج التدريبية.
- ✓ إدارة الموهبة يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة، بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء والاستخدام الملائم للعاملين، بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة.
- ✓ تمارس إدارة الموهبة تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي، من خلال أثرها في تحسين أداء وامكانيات العاملين إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية، ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية.
- ✓ استكشاف الطاقات الكامنة، والمحافظة على المواهب، وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة

✓ تعتبر إدارة الموهبة إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمة: فأهميتها تتبع على الأقل من سببين رئيسيين، وان الالتزام بهاذين السببين أصبح من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وهما :  
أولاً: أن إدارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية.  
ثانياً: مدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين.

#### الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في أي مؤسسة ومن أي قطاع حيث: (زيادة، ٢٠٢٠، صفحة ١٠٧)

☒ الحصول على أفضل الافراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات

☒ تطوير تلك القدرات وفقاً لمعيار المستوى العالمي

☒ الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.

☒ وضع الافراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة

#### الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب.

هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يضعها المدير أمامه بصفة دائمة والتي تتعلق بإدارة المواهب، وهي:  
(رضوان، ٢٠١٢، الصفحات ٣١-٣٢)

✓ لكي تتفوق المؤسسة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.

✓ على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية، التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين (الفرص الخارجية).

✓ يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.

✓ يجب الاحتفاظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.

✓ الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.

✓ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

**المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.**

تتضمن إدارة المواهب مجموعة من المستويات لتحديد الإستراتيجية التي تنفذها المنظمة، وكذلك ذكر أهم استراتيجياتها، والتحديات التي تواجهها وتعيق تطبيقاتها في المنظمات.

**الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب**

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (Jakwilish) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمؤسسة جنرال إلكترونيك GE ، قال : إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بواسطة الجيل الثاني ، وبغفلة الجيل الأول ، وتتمثل هذه الأجيال في : (يوسف كافي، ٢٠١٦، الصفحات ٩٣-٩٤)

**١. 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.

**٢. الجيل الثاني:**

كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما عن الأدوات التي استخدموها، فهي الكفاءات المحورية (cor compétences)، 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.

**٣. الجيل الثالث:**

الغاية الاستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم (Learning organisation)، أما سلاحهم الأساسي فهي 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

من أهم إستراتيجيات إدارة المواهب وهي : ( حيدر و محمد ، ٢٠١٨ ، الصفحات ٦٣١-٦٣٢ )

## ١/ استقطاب المواهب :

أوضح ( Chuai ) ان المنظمة تحتاج الى اتباع إستراتيجية ناجحة لجذب المواهب ، فضلا عن اعتماد المبادئ الاخلاقية في كل مرحلة من مراحل الجذب ، وبناء سمعة مميزة وقوية لها في العمل ، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة، فمن وجهة نظر ( Sphr ) يتوجب على المنظمات أن تقضي ( ٨٠% ) من جهودها في التركيز على تطوير المواهب الداخلية ، و ( ٢٠% ) توجه نحو البحث عن عاملين جدد ، وهذا سوف يكون عاملا أساسيا في ان تكون المنظمات ابتكارية عند محاولتها لإستقطاب وتوظيف هؤلاء الأفراد الموهوبين وبالتالي سيكون سبباً في نجاحها وتميزها.

## ٢/ ادارة اداء المواهب :

تعطي ادارة الاداء كعملية استراتيجية تكاملية نجاحا قويا للمنظمات، عن طريق تحسين اداء العاملين الذين يعملون فيها ، وتطوير قراتهم ومواهبهم ، ويرى (Whelan & Carcary) ان إدارة الأداء تساعد في تحديد العاملين ذوي المواهب النادرة في مجال المعرفة داخل المنظمة، وتهدف إلى تقديم التغذية العكسية الى الموظفين، فضلاً عن قياس الأداء لكل الموظفين ، وتقييمهم وتحديد المواهب القيادية ، وقياس مستوى أدائها والانجازات المهمة لها ، ونقاط قوتها ، فضلاً عن الإمكانيات و الجدارات الجوهرية وغيرها ، و اضاف (Armstrong) ، بان إدارة الأداء تزود المنظمة بوسائل مهمة لبناء العلاقات مع الأفراد، عن طريق تحديد مكامن المواهب، وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير فيها ، فضلاً عن كونها وسيلة لزيادة الإرتباط والتحفيز للأفراد عن طريق التغذية العكسية الإيجابية.

## 3/ تطوير المواهب :

ان عملية استقطاب الموظفين ذوي المواهب العالية جدا ليست كافية، بل يجب تطوير وتدريب هذه المواهب، وعلى جميع مستويات المنظمة، ويعتقد (Chuai) بان التطوير يعد احدى الاجراءات الفعالة للحفاظ على المواهب داخل المنظمات، كما يعد تطوير المواهب جزءاً أساسياً ومهماً لإدارة المواهب، ويمكن للمنظمات ان تطور رأسمالها البشري، من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء، ودفع الاجور والتحفيز والمكافأة، وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم.

## ٤/ الاحتفاظ بالمواهب:

هناك عدد من العوامل التي تساهم في الاحتفاظ المواهب ،فهناك عوامل وقائية مثل المنافع والامتيازات ، والتعويضات المباشرة وغير المباشرة، وموقع العمل الذي له اثر مباشر على النجاح الوظيفي للمنظمة ، بينما النجاح الوظيفي الذي يعتمد على المكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان أو تهرب المواهب بشكل غير مباشر، و إن تقديم المساعدة لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعدها على المحافظة عليها، وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منها وللمنظمة بشكل عام ، ويتم ذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بها،

والمشاركة بالخبرات الجيدة، مما يحقق المحافظة على العاملين ذوي المواهب ، وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية ، إن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائماً يكون استثمار أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب.

### الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب

اتفق الكثير من الباحثين بان هناك مجموعة من التحديات التي تواجه ادارة الموهبة، وتعيق تطبيقاتها في المنظمات وتتمثل بالآتي : (علي، ٢٠١٧، الصفحات ١٢٠-١٢١)

☒ الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، لاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل ندرة المهارات فيها نقطة حرجة.

☒ المشاكل التي ممكن ان تواجه الدول في مجال التعليم، اذ تؤدي الى هبوط الموهبة في ذلك البلد.

☒ هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة، والتي تعيق عملية تطبيق ادارة الموهبة داخل المنظمة.

☒ القوى العاملة المعمرة، اذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.

إضافة الى التحديات سابقة الذكر، توجد تحديات أخرى نذكر منها: (حسام و عباس ، ٢٠٢٠، صفحة ٨٥)

☒ عدم تخصيص الوقت الكافي من قبل المدراء لإدارة المواهب.

☒ عدم وجود رغبة جديدة لدى المدراء لتطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.

☒ عدم وجود رغبة للمدراء في التمييز بين الأفراد (متميزين وسط، ضعيف).

☒ عدم الاهتمام الكافي للإدارة العليا في تطوير إدارة المواهب.

## خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة، لما لها من مهارات وكفاءات عالية المستوى، متمتعين بالعديد من الخصائص، مصنفيين وفق مستويات المسؤولية داخل المؤسسة من (مواهب القيادة، مواهب جوهرية، مواهب أساسية، مواهب داعمة). وهنا تحاول المؤسسة إدارتهم بالشكل الفعال، وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الموهوبين والعمل على المحافظة عليهم بأنجع الطرق، بما يخدم أهداف المؤسسة، لما توفره إدارة المواهب من أهمية بالغة في حياة هذه الأخيرة، من تخفيض للتكاليف، وخدمة العملاء، وتجنب المخاطر، التي تؤدي إلى ضمان تدفق المواهب إليها، متحدين بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها.

كما تتبع المؤسسة العديد من الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها، لعل أبرزها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، مما يساعد المؤسسة على كسب ولائهم وتقديم أداء جيد، يمتاز بالكفاءة والفعالية، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**تمهيد:**

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، باختلاف حجمها وطبيعة عملها ، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملًا ونموذجًا مهما ، يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي والإلمام بكل جوانبه، ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

**المبحث الأول: ماهية التميز**

**المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي**

**المبحث الثالث: ابعاد، متطلبات ، معوقات التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب .**

### المبحث الاول: ماهية التميز

يعد التميز أسلوب للحياة، ويمكن أن يحدث في مختلف أنواع المؤسسات ، وهو نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة ، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة ، ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة، نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى .

### المطلب الاول: مفهوم التميز

هو مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المؤسسات بمختلف أنواعها وانتماءاتها، هدفت الى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة ، فنظرا لشدة المنافسة العالمية بين المؤسسات ، تحاول كل منظمة تسيير قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الاخرين (الرب، ٢٠١٢، صفحة ١٢٣)

**التمييز لغة :** وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تَمَيَزَ الذي يعني امتاز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة ، هي المنظمة الممتازة والمنفردة عن المنافسين .(كسنة و بن علي ، ٢٠١٧، صفحة ١٤١)

**اما اصطلاحا :** فنعني بالتميز " مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة ، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة ، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات ، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (هاجر، ٢٠١٧، صفحة ٩٦)

يعرف التميز كذلك بأنه " فن الفوز من خلال التدريب، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا ، مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات". (الشهراني، ٢٠١٧، صفحة ٣٦)

كما ينظر الى التميز بانه " عملية نوعية من الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل اقسام المؤسسة للعمل معا ، من خلال فهم كل النشاطات لتحسين العمليات نحو تحقيق التميز " (هبة و نعيم، ٢٠١٧)

### المطلب الثاني: أهمية التميز

تتبع أهمية التميز من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات ، من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية ، والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ) ، ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات .

ويمكن بيان أهمية التميز في المنظمات كما يلي : (الشيخ، م ٢٠١٧- ١٤٣٩هـ، صفحة ٧٩)

- ١/ المنظمات بحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
  - ٢/ المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، مثل من هو الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
  - ٣/ المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
  - ٤/ المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- من ناحية أخرى تسعى المؤسسات الى تحقيق التميز من خلال تبني فكر اداري متطور وتهتم بتحديد اتجاهات التطور، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغه ضمن استراتيجية التميز، هذه الاخيرة تخدم اربع طبقات اساسية من منظور المتعاملين مع المؤسسة كما يلي: (صولح، ٢٠١٣، صفحة ٢١، ٢٢)
- ☒ طبقة الخدمة الاساسية: تلبى الاساسيات التي يحتاجها المتعاملون؛
  - ☒ طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بكافة احتياجاتهم؛
  - ☒ طبقة الخدمة الموسعة: فيها ارضاء وتوسيع لتطلعات المتعاملين؛
  - ☒ طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

### المطلب الثالث: نماذج التميز

بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينات القرن الماضي، حيث كان الهد فالأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات، وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، وسوف نتناول فيما يلي أهم هذه النماذج وأكثرها شيوعا وهي: (بلكبير ، ٢٠١٦، الصفحات ١٦٩-١٧٢)

**1.النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج) :** يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل و المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث عام 1951 في اليابان ، و سمي بهذا الاسم تقديرا لعبقرية الدكتور (إدوارد ديمينج) ، و دوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، يُطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

- ✓ **التوجه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- ✓ **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.

- ✓ التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- ✓ النتائج: وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج ديمينج انطلق من شعار هو: " أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام".

٢. النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج): يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، و لا يقل نمودجه في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي والعالمي.

وتم إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 والتي حملت اسم مالكوم بالدريج "تقديرًا له، وهي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، ونقل تجارب المنظمات التي تحقق التميز إلى غيرها، التي تسعى إلى تحسين أدائها، لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز، ويوضح الجدول الموالي معايير التقييم في نموذج جائزة بالدريج:

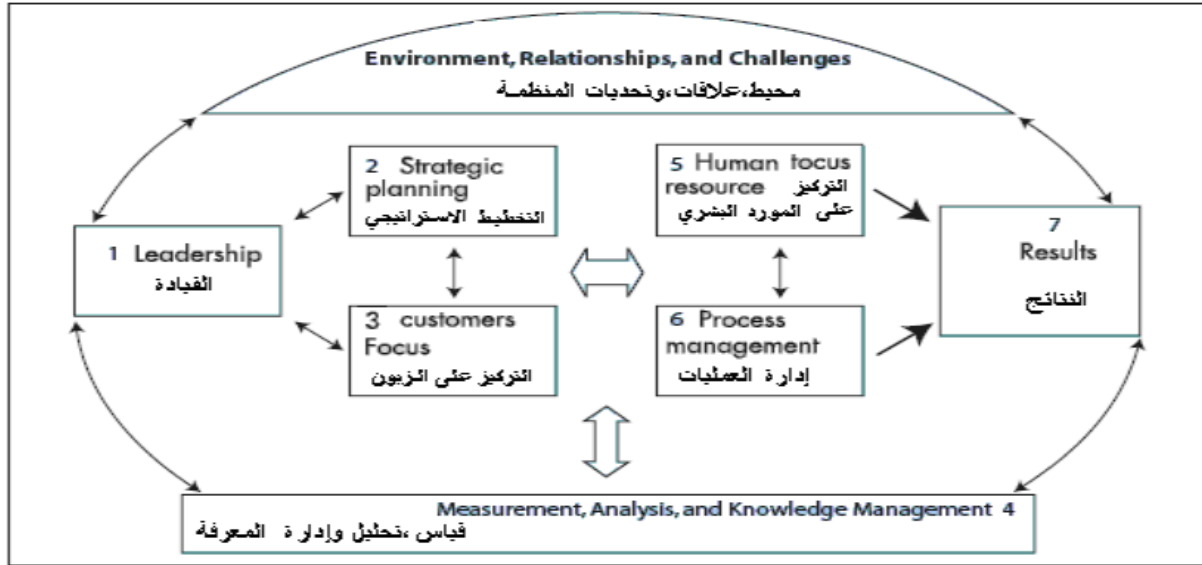
الجدول رقم (٠٢): معايير النموذج الأمريكي للتميز

النقاط	المعايير
١٠٠	القيادة
٧٠	المعلومات وتحليلها
٦٠	تخطيط إستراتيجية الجودة
١٥٠	استخدام الموارد البشرية
١٤٠	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات
١٨٠	نتائج الجودة
٣٠٠	رضا العميل
١٠٠٠	المجموع

المصدر: خليفة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاد الجديد العدد 14-: المجلد ٠١، ٢٠١٦، ص ١٧٠

نلاحظ من الجدول أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبر عن قيم التميز، كأهمية و حيوية القيادة، تطوير نظم المعلومات، التركيز على أهمية الجودة، أهمية العنصر البشري، كأساس في تحريك المنظمات، و تعميق التوجه الاستراتيجي، والشكل الموالي يوضح معايير النموذج الأمريكي للتميز .

الشكل رقم (٠٣): معايير النموذج الأمريكي للتميز



المصدر : بويكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي -ميلة الجزائر، ص ١٠٠

٣. النموذج الأوروبي للتميز: قامت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، بتأسيس نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحق هذا النموذج بما يُعرف بالجائزة الأوروبية للجودة سنة ١٩٩١ بهدف تقديم الدعم و التشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، و يعتبر نموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميز استخداما بالعالم.

ويُعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثمّ تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس والمعايير التي تستند إليها مفاهيم الجائزة".

والجدول التالي يوضح عناصر هذا النموذج، ومعايير التقييم الخاصة بكل عنصر، وتتمثل عناصره في كل من: القيادة، المدخلات، العمليات، والمخرجات:

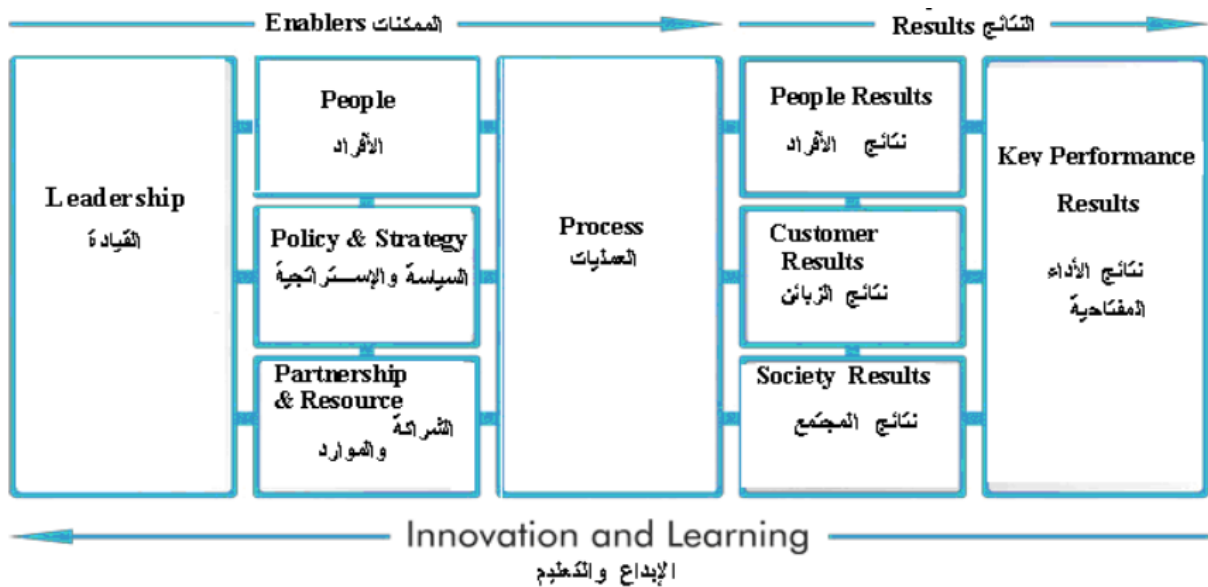
الجدول رقم (٠٣): معايير نموذج الأوروبي للتميز

العناصر	عدد نقاط كل عنصر وبنوده
١- القيادة	(١٠٠)
٢- المدخلات	(٢٦٠)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة الجودة واستراتيجيات تحقيقها،</li> <li>• إدارة الموارد المادية،</li> <li>• إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<p>٨٠</p> <p>٩٠</p> <p>٩٠</p>
٣- العمليات	(١٤٠)
٤- المخرجات	(٥٠٠)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس إدراك المنظمة لما يفوق توقعات الزبائن،</li> <li>• قياس كفاءة الأداء النوعي، من خلال جودة السلع أو الخدمة المقدمة للزبائن،</li> <li>• قياس شعور الزبائن واتجاهاتهم نحو الشركة،</li> <li>• رضا العاملين والمستثمرين والموردين والمجتمع.</li> </ul>	<p>٢٠٠</p> <p>١٥٠</p> <p>٩٠</p> <p>٦٠</p>
المجموع	(١٠٠٠)

المصدر: خليفة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14: المجلد ٠١، ٢٠١٦، ص ١٧١

نلاحظ من الجدول، أن النموذج الأوروبي للتميز يتكون من مدخلات، يوجهها ويسيطر عليها ويسيرها قيادة إدارة فعالة، للوصول إلى مخرجات محددة، ويمكن توضيح هذه المعايير في الشكل الموالي:

الشكل رقم (٠٤): معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٠١، ٢٠٠٩، ص ١١٤

4\_النموذج الجزائري للتميز: تمّ تبني نموذج التميز الجزائري اقتداءً بنماذج التميز التي سبق ذكرها و أخرى كذلك ، لمواكبة مختلف التطورات و التحديات العالمية، و يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا. و أنشأ هذا النموذج من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم - ٠٥ ٠٢ بتاريخ 06 جانفي ٢٠٠٢، و يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تمنح سنويا، و تعنيها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

و يتمثل الطريق المتبع لهذه الجائزة في دليل يُقدم لكل أصناف المؤسسات، حتى يتسنى لها معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها، و تشجع هذه الجائزة المجهودات التي تبذلها المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها، و تعني المشاركة في هذه المسابقة ما يلي:

- ✓ اختيار الطريق المؤدي إلى التميز؛
- ✓ -تقويم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين و الخبراء في هذا الميدان؛
- ✓ المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة، التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسعي نحو التحسين المستمر؛
- ✓ تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة؛
- ✓ تدعيم صورة المؤسسة، من خلال جائزة الجودة؛
- ✓ إقناع المؤسسة لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها؛
- ✓ معرفة المؤسسة لإمكانياتها في مجال الجودة.

والجدول التالي يوضح معايير النموذج الجزائري للتميز والجائزة الملحقة به، وكيفية توزيع النقاط على هذه المعايير، حيث يتكون بشكل أساسي من ثمانية (٠٨) معايير رئيسية:

#### الجدول (٠٤): معايير النموذج الجزائري للتميز

الرقم	المعايير	النقاط
٠١	التزام الإدارة	١٢٠
٠٢	الاستراتيجية والأهداف	٨٠
٠٣	الاستماع للعملاء	٢٠٠
٠٤	التحكم في الجودة	١٢٠
٠٥	قياس الجودة	١٠٠
٠٦	تحسين الجودة	٨٠
٠٧	مشاركة العاملين في المؤسسة	١٠٠
٠٨	النتائج	٢٠٠
	المجموع	١٠٠٠

المصدر: خليفة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاد الجديد العدد 14: المجلد ٠١، ٢٠١٦، ص ١٧٢.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النموذج الجزائري للتميز، ركز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالالتزام الإدارة ووضع استراتيجية للجودة، والاستماع للعملاء وتحسين الجودة، ومشاركة العاملين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن نماذج التميز التي تحدثنا عليها تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم للمنظمات المحاور التي يقوم عليها التميز، ومن الملاحظ وجود قواسم مشتركة عديدة بينها، أهمها وضع فلسفة إدارية جديدة واستراتيجية جديدة تخدم التميز، إرضاء العميل، تبني مبدأ تأكيد الجودة، أهمية العنصر البشري في المنظمة، والتركيز على التعليم المستمر كاستثمار له عائد ومطلب ضروري.

### المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للتميز التنظيمي، من خلال التطرق إلى تعاريفه ودوافعه، مع إبراز خصائصه، وصولاً إلى أهميته وأهدافه.

#### المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي ودوافعه

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح، وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحض تعريفه بإجماع واتفاق الباحثين والكتاب، وبعد تزايد حدة المنافسة أصبحت هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال وتحتم عليها تبني فكرة إدارياً جديداً يدفعها نحو التميز التنظيمي، فمن دون ذلك يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً وربما حتى البقاء في السوق.

#### الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

بالنظر إلى مفهوم التميز التنظيمي من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمختصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلافاً بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتميز التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث، لذا سيتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز التنظيمي.

يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة. (الشهراني، ٢٠١٧م - ١٤٣٨هـ، صفحة ٣٦)

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه: " كل فعل أو نشاط لكل شخص، يعزز و يقوي الإنجاز داخل المنظمة و يتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة ". (بلكبير، ٢٠١٦، صفحة ١٦٧)

كما ينظر الى التميز التنظيمي بأنه: "عملية نوعية يشترك فيها جميع الأقسام العاملة في المنظمة، من أجل فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والعمل على معالجة الأخطاء وتحسين العمليات فيها، مما يدفعها لتحسين فاعليتها وزيادة قوتها التنافسية وتميز الأداء". (الحروب، ٢٠٢١، صفحة ١٨)

كما يعرف أيضاً على أنه " فلسفة إدارية تقوم على كيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات مختلف الأطراف في المنظمة، وفي نفس السياق بين باحثون بأن التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (محمد، ٢٠٢١، صفحة ٢٧١)

ومن هنا يمكن تعريف التميز التنظيمي أنه : " أسلوب تتبعه أغلب المؤسسات ، من أجل التفوق في أدائها بشكل استراتيجي ، وعبر زيادة فعالية أدائها وحل مشكلاتها ، وذلك لتحقيق أهدافها بشكل فعال من أجل تمييزها عن بقية المؤسسات المنافسة . (العازمي، ٢٠٢١، صفحة ٣٨٠)

### الفرع الثاني: دوافع التميز التنظيمي

يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصا في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي : (بوسالم، ٢٠١٤، الصفحات ٦٦-٦٧)

**1- التغيير الثابت وسريع:** الثابت الوحيد في بيئة المنظمة ، هو التغيير ، من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال ، التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحثته، في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها ، وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف و الأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها ، مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير ، من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

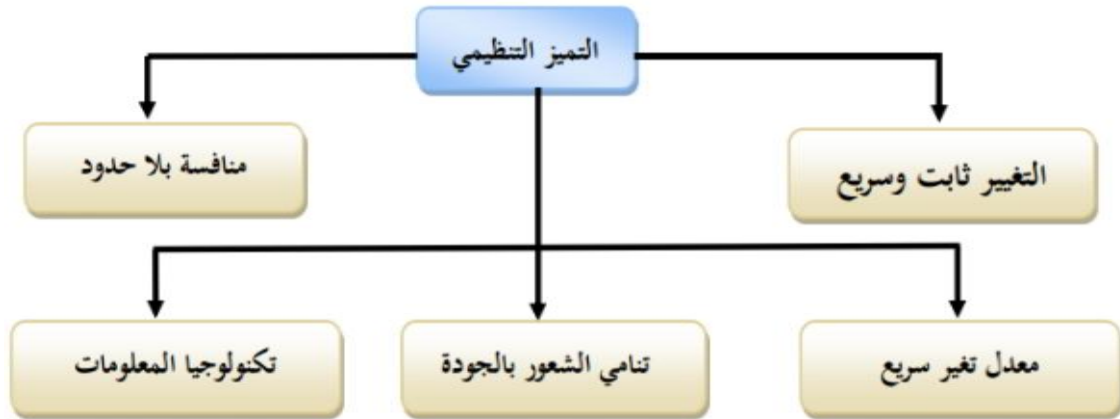
**2- المنافسة بلا حدود:** بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة ، والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بنا حدود" التي جاءت كأحد مفردات العولمة التي قضت على الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetition) وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خيارا بقدر ما هي اضطرارا، يحتم على المنظمة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها، ونيل رضا وولاء كل المجموعات الخارجية (External groups).

**3- الحفاظ على المكان والمكانة:** السعي نحو التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية ، حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

**4- لا بديل عن الجودة:** في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي، تحول التوجه التنظيمي نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة، لا بد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة)، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي .

٥- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة، جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بالسرعة والفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات، من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها، بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي.

الشكل رقم (٥): دوافع التميز التنظيمي



المصدر: بوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي -ميلة الجزائر، ص ٦٧

### المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي

لا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز بالمؤسسة ، إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مؤسسة قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي ، من أجل أداء المهام والواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة ، لذلك يتسم التميز التنظيمي بمجموعة من الخصائص أهمها : (هاجر، ٢٠١٧، الصفحات ١١٧-١١٨)

1- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية ، يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، واصلاح العمليات المضطربة، وبدء العمل من الصفر.

2- توفر القيادات الكفوة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للآزمات ومواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- الخبرات بعيدا عن العمل: إن المنظمات المتميزة ، يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

- 5-برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء، تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- 6-الدقة المعززة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي ، يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- 7-التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر ، وتضمن التحسن والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات ، حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية ، وهذا يعزز من تميزها التنظيمي.
- 8-منظمات عالية الإنجاز :تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي ( HPSHigh Performing Systems)، من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، ودمج الوظائف وتقليصها (Downsizing)، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
- 9- إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات، وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

### المطلب الثالث: أهمية واهداف التميز التنظيمي

التميز التنظيمي يعتبر بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة ، عبر كافة مراحل حياتها ولتقديم خدمة أو سلعة تتصف بالتميز والجودة، ما يعني بروز ان للتميز التنظيمي أهمية كبيرة للمؤسسة، كما ان له اهداف اصبوا اليها.

### الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي من اهم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتظهر اهميته فيما يلي:(نورة و حزام، ٢٠١٧، صفحة ٣٧،٣٨)

- ☒ توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الاهداف المميزة، وتطوير اليات عمل المؤسسات، مما ينعكس بشكل ايجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المؤسسات ونجاحها.
- ☒ تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الادارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي
- ☒ القدرة على ادارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيد، من اجل الوصول الى نتائج ايجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولأهم، وذلك من خلال تميز مستوى اداء المؤسسة

- ☒ تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم الى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها.
- ☒ تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- ☒ توفير القيادة الكفاء، والعاملين الاكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الاداء، ويحقق الابداع والتميز والابتكار.
- ☒ قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الازمات، وقبول الاعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.
- ☒ توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المؤسسات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- ☒ توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المؤسسة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الاداء، وتنمية المهارات والقدرات.
- ☒ الدقة في كافة اعمال المؤسسة، واختيار الاساليب لتأدية المهام والتحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.
- ☒ تبني اعادة هندسة العمليات، لأجل التحول من المؤسسات التقليدية الى مؤسسات متميزة عبر اعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداء بالمدخلات وحتى الوصول الى المخرجات من اجل تغيير اساليب الاداء الحالية الى اساليب أكثر تميزا.

### الفرع الثاني: اهداف التميز التنظيمي

- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات؛ ومن أبرزها ما يلي: (الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، هـ ١٤٣٩، صفحة ٣٨)
- ✚ ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ✚ المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي، إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- ✚ تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- ✚ دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- ✚ نشر أفضل الممارسات، وحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية.

- ✚ تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.
- ✚ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة .
- ✚ تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد .

**المبحث الثالث: ابعاد، متطلبات، معوقات التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة المواهب**

تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وأهم المتطلبات الأساسية لبلوغه، ولبناء إستراتيجية متميزة لابد من مواجهة عقبات ومعوقات التميز، كما يتضمن هذا المبحث إبراز العلاقة بين التميز التنظيمي وإدارة الموهبة.

**المطلب الأول: ابعاد التميز التنظيمي**

يشمل التميز التنظيمي كافة جوانب المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الاستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، مما يتطلب من الإدارة العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي وفق لأعلى المعايير العالمية.

و تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في كل من العناصر التالية: (بلكبير، ٢٠١٦، صفحة ١٦٩)

١. **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، و توفير الفرص التطويرية، و قبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة و الأزمات المتعددة .
٢. **تميز المرؤوسين:** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية و إمكانيات إبداعية متميزة ، تساعد في تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.
٣. **تميز الهيكل التنظيمي:** يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، و يحدد العلاقات بين الأعمال و المراكز و الأقسام، و التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، و يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة .
٤. **تميز الاستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها و رسالتها، و تفاعلها كخطة موحدة شاملة و متكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.
٥. **تميز الثقافة التنظيمية:** يمثل درجة توافق السلوك، و يعكس تميز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، و تشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية و مواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

### المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة ، فهناك من زكّر على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز ، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي ، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما : رضا الموظفين ورضا الزبائن ، وقد اقترح (HARRINGTON) ، المتطلبات التالية للتميز التنظيمي : (بوسالم، ٢٠١٤، الصفحات ٦٧-٦٨)

**أولاً- القيادة وثبات الغاية:** تعتبر القيادة هي الداعم الرئيس والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلا لسلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي.

**ثانياً- التميز المستمد من الزبائن:** عدد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ بهم.

**ثالثاً- التوجه الاستراتيجي:** يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.

**رابعاً- التعلم و التحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول إلى التميز، حيث يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار، من خلال تنمية مستوى المعرفة.

**خامساً- التركيز على الأفراد:** إن نجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعم الثقة والتمكين في المنظمة.

**سادساً- تطوير الشراكات:** يعتبر وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

**سابعاً- الإدارة بالحقائق:** إن وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي، يجب أن يستند على أساس الحقائق الفعلية في تصميم العمليات والقياس الموضوعي للنتائج، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها.

**ثامناً- توجيه النتائج:** يعتبر تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة، جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

**تاسعاً- المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة، لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

وقد لخص (السلمي) أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي: (لخضر، ٢٠١٨، الصفحات ١٠٥-١٠٦)

- ✚ القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✚ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظيرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية واليات وضع هذه الخطط) .
- ✚ منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ✚ وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية، وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات.
- ✚ نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار
- ✚ اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها
- ✚ نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في المنظمة، بالإضافة إلى تقييم وتقويم الإنجازات، بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- ✚ وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها، مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد، هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

#### المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسبب مجموعة من العراقيل والمعوقات وقد لخصت هذه المعوقات فيما يلي : (لخضر، ٢٠١٨، صفحة ١٠٧)

- ✚ غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة، حول وصف الآليات والديناميكية التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته فالتميز يبني على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.
- ✚ عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة، وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة، كالقربة والتوجه السياسي، مما يقف عائقا أمام فرص التميز التنظيمي.
- ✚ قدم هياكل الأجور والرواتب، وعدم الاتجاه لتعديلها، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية، والتي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها، وبذلك تكون عاجزة عن تحسين أوضاعهم

وكسب ولأنهم للمنظمة، مما ينتج عنه غالبا تسرب المتميزين منهم إلى مؤسسات أخرى، قد تكون مؤسسات منافسة.

✚ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

كما يرى بعض الباحثين ان هناك مجموعة من المعوقات تحول دون وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي: (الشهراني، ٢٠١٧م - ١٤٣٨هـ، صفحة ٤٦، ٤٥)

✘ عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

✘ ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولأنهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

✘ ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

✘ مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.

✘ توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد، مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.

#### المطلب الرابع: مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

تلعب إدارة المواهب دورا رئيسيا في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظرا لعدم كفاءة الموارد البشرية، فان الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، فالموارد البشرية تضيف المزيد من القيمة إلى الشركات؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة، ومجموعة أخرى من أنشطة القيمة المضافة التي تؤثر على الفعالية.

كما أشارت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغيير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات .

ففي الوقت الحاضر، لم تعد الأراضي ورأس المال والأصول الثابتة الموارد الرئيسية للمنظمات، لتكون قادرة على المنافسة العالية في الاقتصاد الحالي، ويعتبر رأس المال البشري موردا رئيسيا لتكييف المنظمات مع المنافسة العالمية، ونتيجة لذلك، تتنافس المنظمات مع بعضها البعض للحصول على المواهب والاحتفاظ بها

للحفاظ على صفقاتها ومواصلة نموها، من أجل زيادة فعالية المؤسسة، يمكن استخدام العديد من الموارد لتحقيق ذلك، بما في ذلك المال والرجال والآلات، ومن أهم هذه الموارد، العنصر البشري.

ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الاستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها. حيث يعتبر العنصر البشري من الموارد الأساسية، والإدارة السليمة للموظفين الذين هم المحرك لهذه المنظمة أمر لا بد منه.

ويعتمد نجاح أي صناعة على مساهمة موظفيها والتزامهم في بيئة تنافسية عالية ومعقدة اليوم، ولا يمكن قياس نمو ونجاح المنظمة فقط على الأرباح التي تكسبها، والمواهب التي تمتلكها. كفاءة وفعالية موظفيها هي من تقرر نجاحها .

ويمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه، ويكون فريدا ومهما ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات، خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على مواهبها، فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي.

وبالتالي أصبح التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماما شديدا بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار. (د. بلقرع، ٢٠١٨، الصفحات ١٠٩-١١٠)

## خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول ان التميز التنظيمي نشأ كغيره من المفاهيم الإدارية ، من خلال مجموعة من النظريات سواء القديمة أو الحديثة ، والتشكيلة في مجموعها الإطار النظري له، كما ان له اهمية بالغة في المنظمات الحديثة، وما يؤكد ذلك مجموعة النماذج الأكثر استعمالا وتطبيقا في العالم، والمتمثلة في النموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، والتي أصبحت في كثير من الدول، هي الأساس الذي تعتمد عليه لإعداد برامج الجوائز التي تقدمها للاعتراف بالمنظمات المتميزة، كما تم التعرض كذلك إلى النموذج الجزائري للتميز الذي يعتبر هو الآخر من النماذج الحديثة والرائدة عربيا وإفريقيا.

وفي الأخير تبين أنه لا بديل للمنظمات المعاصرة عن التميز التنظيمي، خاصة في ظل التنافسية الشديد في بيئة الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار، لذا على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي، وذلك باعتماد نهج إدارة المواهب كأسلوب لذلك.

# الفصل الثالث:

تحليل دور إدارة المواهب في

تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة

اتصالات الجزائر - البيض -

**تمهيد:**

نظر لأهمية إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر البيض، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق التميز لمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة، وسنتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك الأدوات المستخدمة ومن ثم عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها. ولإلمام بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الخدمية التي تنشط على المستوى الوطني، كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية في تقديم خدماتها في مجال الاتصالات، ومن أجل التعرف عليها اقتصرنا الدراسة على اتصالات الجزائر بالبيضاء.

## المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر SPA مؤسسة عمومية ذات أسهم، تعتبر من أهم مؤسسات الدولة العاملة في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، لها صيغة تجارية تتمثل في تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم ٠٢ - الديار الخمس - الجزائر بالعاصمة.

ظهرت من خلال الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد والمواصلات، بموجب القانون رقم ٢/٢٠٠، المؤرخ في ٠٥-٠٨-٢٠٠٠، والمتضمن القواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تحت وصاية وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (وزارة البريد والمواصلات سابق)، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (cne) بتاريخ ٠١ مارس ٢٠٠١ الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية، أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي يعد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم رأسمالية اجتماعية والمقدرة ب ١١٥٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ حيث بلغ عدد العمال ٣٠ عامل في اتصالات الجزائر .

جاء القانون ٠٣/٢٠٠ لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطات التنظيم واستغلال تسيير الشبكات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة "البريد الجزائر" والتي تكلف بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة "اتصالات الجزائر" التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عند وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت إليها مهمة المراقبة.

وفي ٠١ جانفي ٢٠٠٣ كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، أين أصبحت مؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وحائزة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيها المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى.

**المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.**

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف تقوم عليها المؤسسة وهي المردودية، الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم ٠١ في السوق الجزائر وتتمحور نشاطاتها حول:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات، بما يسمح بنقل الصور والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- ✓ تطوير تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ✓ توصيل خدمة الانترنت إلى كافة مناطق الوطن.

**المطلب الثالث: وظائف المؤسسة وانجازاتها.****الفرع الأول: وظائف المؤسسة:**

لمؤسسة اتصالات الجزائر البيض عدد وظائف ومهام نذكر منها ما يلي:

- ✓ احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة ورسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهر على تحقيقها؛
- ✓ إعداد الميزانية الشهرية والسنوية؛
- ✓ تسيير المستخدمين والوسائل العامة؛
- ✓ توسيع الشبكة؛
- ✓ تلبية حاجة الوطنين؛
- ✓ المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية؛
- ✓ منح الاشتراكات للزبائن.
- ✓ بيع الخطوط الهاتفية.
- ✓ تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التوصيل.

**الفرع الثاني: انجازات المؤسسة:**

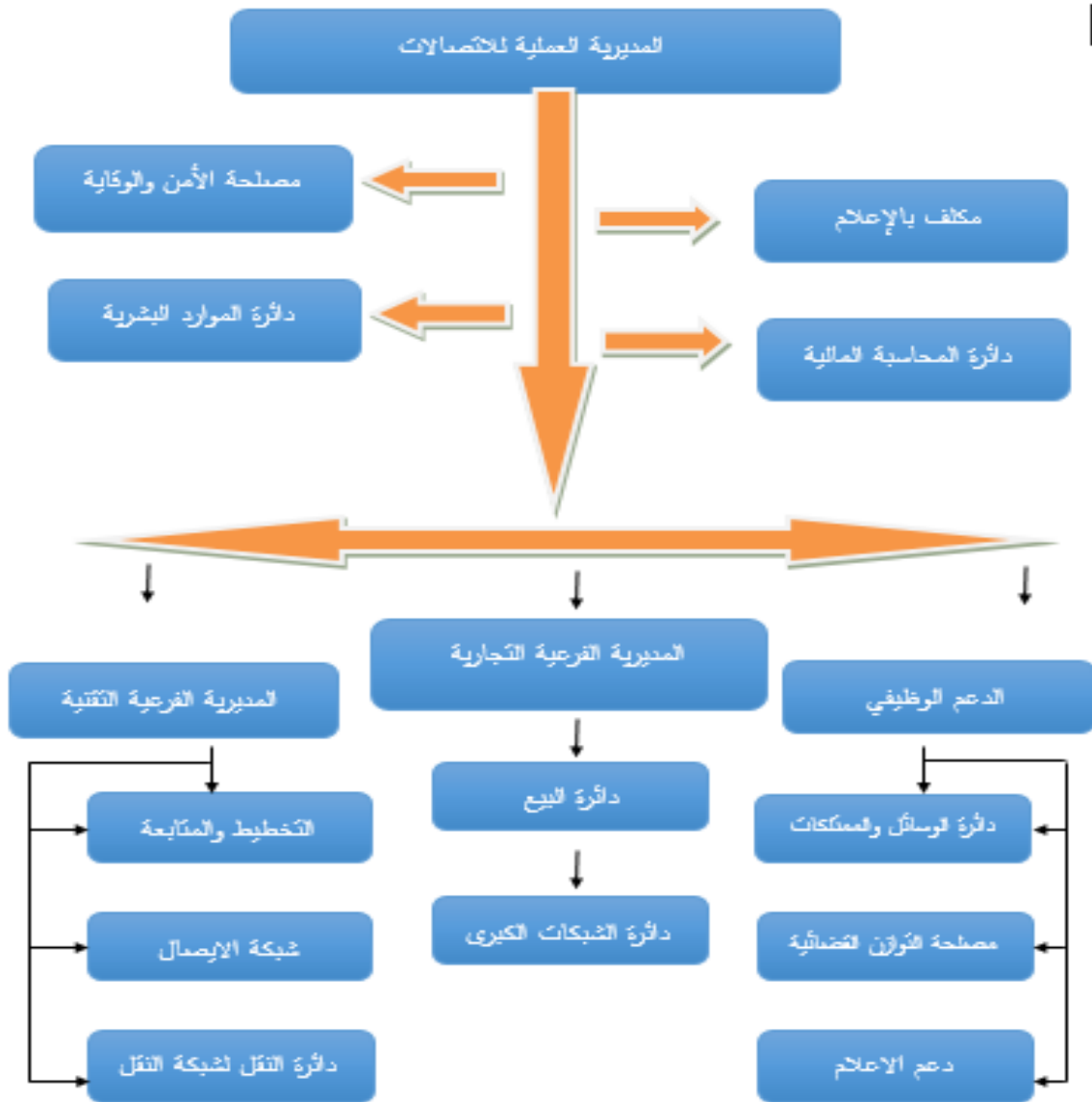
قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض بتعديل خدماتها وأسعارها وفق إستراتيجية جديدة تتركز أساسا على احتياجات الزبون بذكر منها:

- ✓ تطوير وعصرنة أجهزتها وشبكتها الداخلية لتحسين أداءها الوظيفي.
- ✓ ربط الإحياء الجديدة بشبكة حديثة المتمثلة في آليات بصرية لتوفير خدمات ذات نوعية عالية.
- ✓ عصرنة الشبكة الهاتفية لعدة أحياء عبر ربوع الولاية استجابة لتطلعات الزبائن.
- ✓ فتح نقاط لبيع جديدة في بلدية الرقاصة والشلالة بوسمغون قصد تقريب الخدمات للزبون.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض :-

تتوزع مؤسسة اتصالات الجزائر على عدة فروع عبر مختلف ولايات الوطن، وتعد المديرية العملية لاتصالات الجزائر البيض وحدة عملياته مستقلة ماليا تسيير الوحدات التجارية التابعة لها.

شكل رقم (٠٦): الهيكل التنظيمي للمديرية العلمية للاتصالات البيض



المصدر: مؤسسة إتصالات الجزائر - البيض -

دراسة وشرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات -البيض:

- مكلف بالإعلام: يهتم بالإشهارات الخاصة بالمؤسسة والاستثمارات وعقد الصفقات والتعامل مع الصحافة.
- دائرة المحاسبة والمالية: تتمثل في التسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والهدف منها إعداد الميزانية.
- مصلحة الأمن والوقاية: تعمل على توفير امن المؤسسة من السرقة ووقاية العمال من الأخطار والأمراض.
- دائرة الموارد البشرية: تسيير المستخدمين والأجور وتسيير نظام معلومات الخاص بالأجور.

#### ١. الدعم الوظيفي:

ينقسم إلى ثلاث مصالح:

##### أ- دائرة الوسائل والممتلكات:

خاصة بالوسائل والممتلكات التي تدعم العمال في العمل، مثل: شراء وسائل إعلام والمعدات، مسؤوليتها الأساسية هي المحافظة على الممتلكات ووسائل المؤسسة.

##### ب- مصلحة الشؤون القضائية:

خاصة بالمنازعات القضائية، حيث تعمل على حل النزاع الموجود مثل النزعات خاصة بالزبائن أو داخل المؤسسة، العمال، الموردين، المقاولاتية، أو في حالة سرقة أسلاك الهاتفية.

ت- دعم إعلام: أي الدعم بوسائل الإعلام وتوزيعها على الوحدات

##### ٢-المديرية الفرعية التجارية:

تنقسم إلى مصالحتين:

✓ دائر البيع: تهتم بكل مبيعات اتصالات الجزائر، أي ضمان الوسائل الأزمة لتحقيق أهداف المبيعات الموجودة، وكذا القيام بدراسة وتحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

✓ دائرة الشبكات الكبرى: تتعامل بها المؤسسات الكبرى تقوم بإعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.

##### ٣-المديرية الفرعية التقنية: تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

☒ التخطيط والمتابعة: مهمتها تتمثل في وضع مخططات للتسيير والمتابعة التقنية للشبكات والتحصيلات

☒ شبكة الإيصال: تتمثل في تركيب شبكات الانترنت، الخطوط الهاتفية، الهاتف.

☒ دائرة شبكة النقل: تتمثل بربط الأحياء الجديدة بشبكة حديثة متمثلة في الألياف البصرية لتوفير خدمات

ذات جودة عالية، فتح نقاط بيع جديدة عبر ربوع الولاية استجابة لتطلعات الزبائن.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يوضح هذا المبحث مجتمع الدراسة، وعينتها، كما يتطرق إلى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وبيّن أيضا كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

## أولاً: مجتمع الدراسة:

تحديد مجتمع الدراسة شيء جد مهم وصعب في نفس الوقت، إذ يجب اختياره بدقة للإمام بجميع الخصائص المطلوب دراستها حسب الموضوع المختار للدراسة، واستجابة لطبيعة الموضوع وقع اختيارنا على عمال شركة اتصالات الجزائر\_ البيض كمجتمع الدراسة البالغ عددهم ٤٠ عامل.

## ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر\_ البيض لتطبيق الدراسة ميدانيا نظرا للأسباب التالية:

- ✓ التسهيلات التي تقدمها المؤسسة لطلبة الجامعة لإجراء دراساتهم الميدانية.
- ✓ قرب المؤسسة من مكان الإقامة الخاص بنا، مما يسهل عملية متابعة توزيع الاستبيان وجمعه.
- ✓ تعتبر المؤسسة من أكثر المؤسسات المطالبة بتبني المسؤولية الاجتماعية.

## ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها ٤٠ مفردة، حيث تم توزيع ٤٠ استمارة على موظفي المؤسسة، عبر العديد من الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاعها كاملة، بنسبة استرداد بلغت ١٠٠ بالمئة.

## رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي الجداول التالية تبين الصفات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات المدروسة.

## ١- السن:

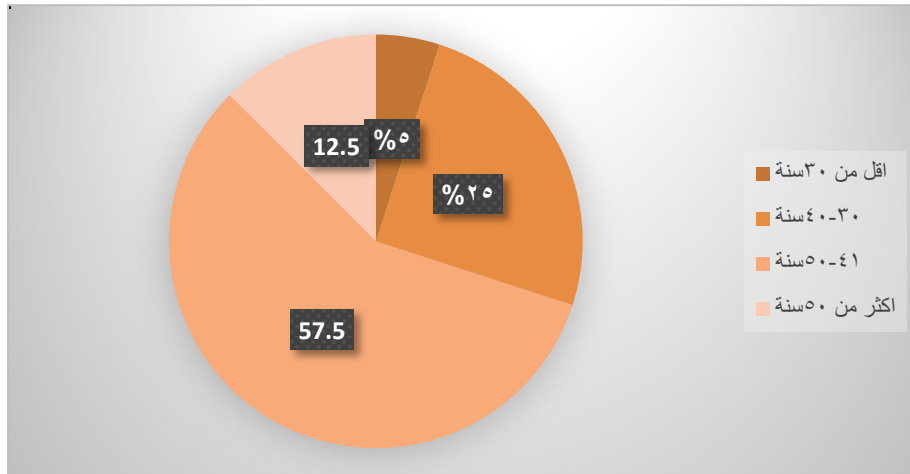
## الجدول رقم (٥٥): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	% النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٠٢	٥
من ٣٠-٤٠ سنة	١٠	٢٥
من ٤١-٥٠ سنة	23	٥٧,٥
أكثر من ٥٠ سنة	05	١٢,٥
المجموع	٤٠	% ١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

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

الشكل رقم (٠٧): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للعاملين تتراوح أعمارهم من ٥٠-٤١ سنة بنسبة ٥٧,٥% تليها الفئة العمرية من ٣٠-٤٠ سنة بنسبة ٢٥% ثم الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة بنسبة ١٣% ثم الفئة العمرية الأقل من ٣٠ سنة بنسبة ٥%.

٢- الجنس:

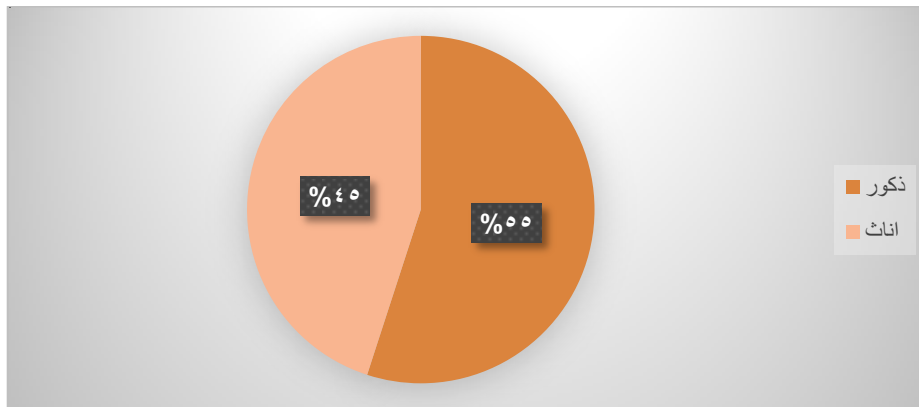
الجدول رقم (٠٦): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
٥٥	٢٢	ذكور
٤٥	١٨	إناث
١٠٠	٤٠	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

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

الشكل رقم (٠٨): التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن النسب المئوية توزعت كما يلي: حيث بلغت نسبة الذكور ٥٥% ونسبة الإناث ٤٥%

## ٣/ المؤهل العلمي:

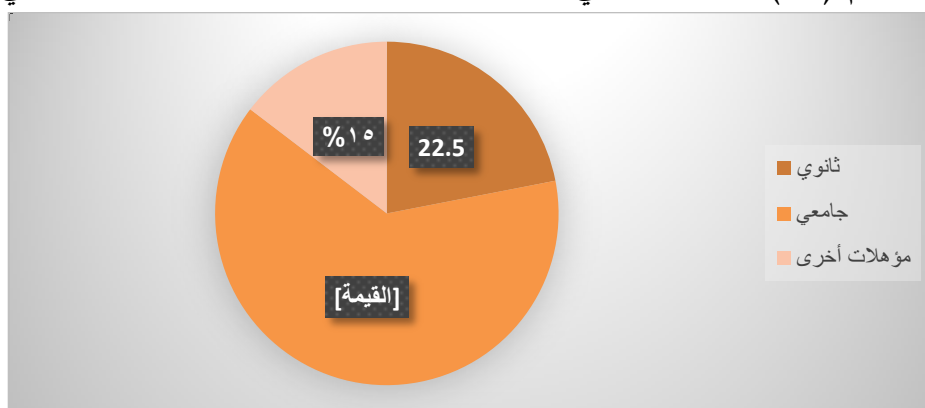
الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	٠٩	٢٢,٥
جامعي	٢٦	٦٥
مؤهلات أخرى	٠٥	١٢,٥
المجموع	٤٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

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

الشكل رقم (٠٩): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للعاملين لديهم مؤهل علمي جامعي بنسبة تقدر ب ٦٥% ويليه من لديهم مؤهل علمي ثانوي بنسبة ٢٢,٥% ثم يليه مؤهلات أخرى بنسبة قدرت ب ١٥%.

٤/ الأقدمية:

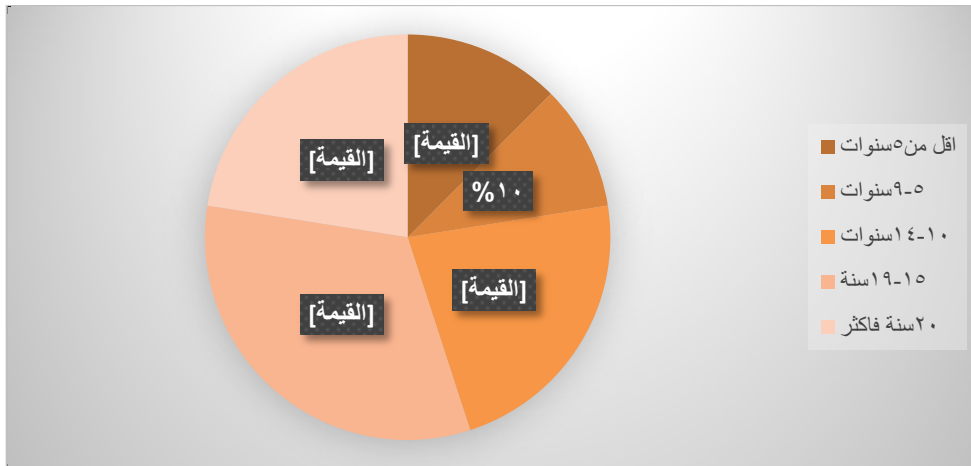
الجدول رقم (٠٨): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٠٥	١٢,٥
من ٥-٩ سنوات	٠٤	١٠
من ١٠-١٤ سنة	٠٩	٢٢,٥
من ١٥-١٩ سنة	١٣	٣٢,٥
أكثر من ٢٠ سنة	٠٩	٢٢,٥
المجموع	٤٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

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

الشكل رقم (١٠): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الإقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الشكل أن حوالي ٣٢,٥% تتراوح أقدميتهم بين ١٥-١٩ سنة، بينما تتساوى نسبة العاملين الذين تتراوح أقدميتهم بين ١٠-١٤ سنة وأكثر من ٢٠ سنة بنسبة قدرت ب ٢٢,٥%، وحوالي ١٢,٥% تتراوح أقدميتهم أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة العاملين التي تتراوح أقدميتهم بين ٥-٩ سنوات قدرت ب ١٠%.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، ومن أجل الإلمام بنواحي الموضوع النظرية وكذا التطبيقية تم استخدام الأدوات التالية:

١- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة اعتمد الطالبين على مجموعة من الكتب والمراجع باللغة العربية، وكذا المقالات 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.

٢- المصادر الأولية: نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات الموجه إلى عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبيض، وقد تضمن قسمين رئيسيين وهما:

➤ القسم الأول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية .)

➤ القسم الثاني: ويشمل محوري الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة، وتضمنت

٣٢ عبارة وتتمثل هذه المحاور بما يلي:

➤ المحور الأول: يضم عبارات المتغير المستقل، والمتمثل في إدارة المواهب بأبعاده الأربعة وقيس من خلال

(١٦) عبارة، وزعت على النحو التالي:

البعد الأول: تخطيط المواهب وتم قياسه بالعبارات من (٠١) إلى (٠٤)، البعد الثاني: إستقطاب المواهب وتم قياسه بالعبارات من (٠٥) إلى (٠٨)، البعد الثالث: الإحتفاظ بالمواهب وتم قياسه بالعبارات من (٠٩) إلى (١٢)، البعد الرابع: تطوير المواهب وتم قياسه بالعبارات من (١٣) إلى (١٦).

➤ المحور الثاني: يضم عبارات المتغير التابع، والمتمثل في التميز التنظيمي، وقيس من خلال (١٦) عبارة أي من العبارة (١٧) إلى العبارة (٣٢) وزعت على النحو التالي:

البعد الأول: التميز في تقديم الخدمة وتم قياسه بالعبارات من (١٧) إلى (٢٠)، البعد الثاني: تميز المرؤوسين وتم قياسه بالعبارات من (٢١) إلى (٢٤)، البعد الثالث: تميز العمليات (الإجراءات) وتم قياسه بالعبارات من (٢٥) إلى (٢٨)، البعد الرابع: التميز في إرضاء الزبون وتم قياسه بالعبارة من (٢٩) إلى (٣٢).

٣. الملاحظة: كما اعتمد الطالبين أيضا على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في مؤسسة إتصالات الجزائر بالبيضاء، بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة، حيث ركز الطالبين على سلوك العمال في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم مع بعضهم البعض، وكذا برؤسائهم، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، ومدى جديتهم في أداء مهامهم، ويهدف الطالبين من وراء ذلك إلى إيجاد تفسير منطقي لما أسفرت عليه نتائج البحث.

٤ - وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للطالبين إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قام الطالبين بالإطلاع على وثائق مؤسسة إتصالات الجزائر بالبيضاء، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

- ◀ معامل الارتباط (بيرسن): وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الكلية.
- ◀ معامل الثبات (الفا كرو نباخ): من أجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى.
- ◀ الوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر إدارة المواهب والتميز التنظيمي
- ◀ معامل التحديد: لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة، وذلك لتحديد إثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

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

◀ معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 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 كمشقين فرعيين 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، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت على قسم منها هي:

## ١- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد طلب من المحكمين أداء 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.

## ٢- صدق المقياس.

## ١-٢ الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى أتساق 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 (٠٩): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "إدارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
١	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	٠,٩٤٣	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	٠,٩٠٠	0.000
3	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	٠,٧٢٠	0.000
4	تقوم المؤسسة بإشراك المهنيين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف	٠,٩٣٦	0.000
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	٠,٨٤٩	0.000
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	٠,٩٤٤	0.000
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	٠,٩٦١	0.000
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	٠,٩١٦	0.000
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	٠,٦٦٥	0.000
10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهنيين كشركاء اكثر من كونهم موظفين	٠,٨٤٩	0.000
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم	٠,٨٦٩	0.000

12	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	0.000	0.925
13	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	0.000	0.775
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	0.000	0.572
15	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	0.000	0.930
16	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	0.000	0.409

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.001$

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 صادقاً في قياس ما وضع لقياسه. الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التميز التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
17	تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه	0.869	0.000
18	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة	0.901	0.000
19	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها	0.897	0.000
20	تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات	0.895	0.000
21	يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي	0.511	0.000
22	يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة	0.741	0.000
23	يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بإنجازها	0.696	0.000
24	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة	0.916	0.000
25	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح	0.913	0.000
26	تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع	0.901	0.000
27	يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية	0.928	0.000
28	يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة	0.566	0.000
29	توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون	0.808	0.000
30	تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون	0.963	0.000
31	ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها	0.945	0.000
32	تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن	0.945	0.000

الإرتباط 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 "التميز التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## ٢-٢ 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 (١١): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	إدارة المواهب	٠,٩٩٨	0.000
٢	التميز التنظيمي	٠,٩٩٨	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 أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,01)$ ، وبذلك نعتبر محوريا لاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، 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، 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 (١٢): نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ

الرقم	البعـد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
١	تخطيط المواهب	4	٠,٩٠٨	٠,٩٥١
٢	استقطاب المواهب	٤	٠,٩٤٢	٠,٩٧٠
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
٤	تطوير المواهب	٤	٠,٦٤٦	٠,٨٠٣
	إدارة المواهب	١٦	٠,٩٦٩	٠,٩٨٤
١	التميز في تقديم الخدمة	٤	٠,٨٩٤	٠,٩٤٥
٢	تميز المرووسين	٤	٠,٧٢١	٠,٨٤٩
٣	تميز العمليات	٤	٠,٨٤١	٠,٩١٧
٤	التميز في إرضاء الزبون	٤	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦
	التميز التنظيمي	١٦	٠,٩٥٩	٠,٩٧٩
	مجموع	٣٢	٠,٩٨٢	٠,٩٩٠

الصدق = الجذر التربيعي للمعامل 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 (0,646-0,969)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "إدارة المواهب" (0,969)، فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0,646-0,942)، اما بالنسبة المحور الثاني للدراسة "التميز التنظيمي بلغت قيمته 0,959" فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0,721-0,894)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0,982.

إلى جانب ذلك يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0,803-0,984)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المتمثل في "إدارة المواهب" (0,984)، فيما تراوحت قيمة الصدق بالنسبة لأبعاد المحور الأول بين (0,803-0,970)، اما بالنسبة المحور الثاني للدراسة "التميز التنظيمي بلغت قيمته 0,979" فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0,849-0,945)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0,990 .



## المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - حسب إجابات مفردات العينة، 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 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 (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات على عبارات محور "إدارة

المواهب".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	2,650	,73554	2	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	2,775	,53048	1	مرتفع
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	2,625	,70484	3	مرتفع
4	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	2,450	,74936	4	مرتفع
	تخطيط المواهب	2,625	,60712	3	مرتفع
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	2,750	,66986	1	مرتفع
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	2,500	,71611	2	مرتفع
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	2,550	,78283	3	مرتفع
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	2,400	,87119	4	مرتفع
	استقطاب المواهب	2,550	,70529	4	مرتفع
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	2,600	,63246	4	مرتفع
10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين	2,750	,66986	2	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم	2,800	,51640	1	مرتفع
12	تهتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها	2,700	,68687	3	مرتفع
	الاحتفاظ بالمواهب	2,712	,53872	2	مرتفع
13	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	2,650	,53349	3	مرتفع
14	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين	2,950	,22072	2	مرتفع
15	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهوبين لديها	2,575	,81296	4	مرتفع
16	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	2,9750	,15811	1	مرتفع
	تطوير المواهب	2,787	,35151	1	مرتفع
	نتيجة المحور الأول.	2,668	,53806	/	مرتفع

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

١/ إدارة المواهب: أبدى أفراد العينة، آرائهم حول محور "إدارة المواهب"، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على ٤ أبعاد هي كالاتي: (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) جسدها قيم المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,668 بانحراف معياري بلغ ٠,٥٣٨ وهذا ما يشير إلى هناك اهتمام مرتفع بإدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدي حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

١-١ تطوير المواهب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ تطوير المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧٨٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٣٥١)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٥٧٥-٢,٩٧٥)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,١٥٨-٠,٨١٢).

٢-١ الاحتفاظ المواهب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات ٤ التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ الاحتفاظ المواهب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧١٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٣٨)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٨٠٠-٢,٦٠٠) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين (٠,٥١٦-٠,٦٣٢).

٣-١ تخطيط المواهب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات ٤ التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ تخطيط المواهب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٦٢٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٠٧)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ تخطيط المواهب هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (٢,٧٧٥-٢,٤٥٠)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (٠,٥٣٠-٠,٧٤٩).

٤-١ استقطاب المواهب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ استقطاب المواهب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٥٥٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٠٥)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لعباراته بين (٢,٧٥٠-٢,٤٠٠)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,٦٦٩ - ٠,٨٧١).

الجدول رقم (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "التميز التنظيمي"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
١٧	تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه	2,8500	36162.0	١	مرتفع
١٨	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة	2,7500	58835.0	٢	مرتفع
١٩	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها	2,3250	88831.0	٤	مرتفع
٢٠	تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات	2,6500	76962.0	٣	مرتفع
	<b>التميز في تقديم الخدمة</b>	2,6438	59347.0	٣	مرتفع
21	يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي	2,4250	74722.0	٣	مرتفع
22	يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة	2,8750	40430.0	١	مرتفع
23	يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بانجازها	2,8500	53349.0	٢	مرتفع
24	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة	2,4000	87119.0	٤	مرتفع
	<b>تميز المرؤوسين</b>	2,6375	49013.0	٤	مرتفع
25	تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح	2,3750	74032.0	٤	مرتفع
26	تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع	2,8000	40510.0	٢	مرتفع
27	يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية	2,4750	84694.0	٣	مرتفع
28	يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة	2,9250	34991.0	١	مرتفع
	<b>تميز العمليات</b>	2,6438	51231.0	٢	مرتفع
29	توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون	2,8250	50064.0	٢	مرتفع
30	تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون	2,5250	75064.0	٣	مرتفع
31	ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها	2,5000	81650.0	٤	مرتفع
32	تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن	3,0000	00000.0	١	مرتفع
	<b>تميز في إرضاء الزبون</b>	2,7125	48222.0	1	مرتفع
	<b>نتيجة المحور الثاني.</b>	2,6594	50656.0	/	مرتفع

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

٢/التميز التنظيمي: أبدى أفراد العينة، أرائهم حول محور "التميز التنظيمي"، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على ٤ أبعاد هي كالاتي: (التميز في تقديم الخدمة، التميز المرؤوسين، تميز العمليات، إرضاء الزبون) جسدتها قيم المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,6594 بانحراف معياري ٠,٥٠٦، وهذا ما يشير إلى ان المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من التميز التنظيمي، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدي حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

2-1 التميز في إرضاء الزبون : من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التميز في إرضاء الزبون جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧١٢) ، وانحراف معياري قدره (٠,٤٨٢) ، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ التميز في إرضاء الزبون هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (٣,٠٠٠ - ٢,٥٠٠)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,٨١٦ - ٠,٠٠٠).

2-2 تميز العمليات: من خلال مجمل إجابات على العبارات (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تميز العمليات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٦٤٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥١٢)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تميز العمليات هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (٢,٩٢٥ - ٢,٧٤٠)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,٣٤١ - ٠,٧٤٠).

2-3 التميز في تقديم الخدمة: من خلال مجمل إجابات على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التميز في تقديم الخدمة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٦٤٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٩٣)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى التميز في تقديم الخدمة هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (٢,٨٥٠ - ٢,٣٢٥)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,٨٨٨ - ٠,٣٦١).

2-4 تميز المرؤوسين: من خلال مجمل إجابات على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تميز المرؤوسين جاء بالترتيب الرابع، من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٦٧٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٩٠)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ تميز المرؤوسين هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (٢,٨٧٥ - ٢,٤٠٠)، ما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (٠,٨٧١ - ٠,٤٠٤).

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

١. الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب في تحقيق الميز التنظيمي

التميز التنظيمي						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٠,٩٨٢	٠,٩٩١	١	٤٥,٥٣٦	٠,٩٩١	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

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

عند بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ )، بين إدارة المواهب وتحقيق التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٤٥,٥٣٦)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمته (٠,٩٩١)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٨٢)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٨,٢%) من التميز التنظيمي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحقيق (٩٨,٢%) من التميز التنظيمي للمؤسسة، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

١-٢.١ الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز مرؤوسي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق تميز المرؤوسين

تميز المرؤوسين						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة	Beta
0.000	٠,٨٢١	٠,٩٠٦	1		١٣,٢٢٤	٠,٩٠٦

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

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

عند بحث أثر إدارة المواهب في تميز مرؤوسي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ )، بين إدارة المواهب وتميز مرؤوسي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ١٣,٢٢٤، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب وتميز مرؤوسي، حيث بلغت قيمته (٠,٩٠٦)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٨٢١)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٨٢,١%) من تميز مرؤوسي، وهي قوة تفسيرية عالية وبالتالي فإن إدارة المواهب تساهم في تحسين (٨٢,١%) من تميز مرؤوسي، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ).

٢-٢.١ الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في تقديم الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في تقديم الخدمات .

التميز في تقديم الخدمات						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة	Beta
0.000	٠,٩٦٧	٠,٩٨٤	1		٣٣,٥٥٦	٠,٩٨٤

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

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

عند بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في تقديم الخدمات لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ، بين إدارة المواهب والتميز في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ٣٣,٥٥٦، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمته (٠,٩٨٤)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٦٧)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٦,٧%) من التميز في تقديم الخدمات، وهي قوة تفسيرية عالية وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحقيق (٩٦,٧%) من التميز في تقديم الخدمات ، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

٣-١-٢ الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز عمليات (إجراءات) مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق تميز العمليات

تميز العمليات						المتغير
Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة	Beta
٠,٠٠٠	٠,٩٥٧	٠,٩٧٨	١	٢٨,٩١٤	٠,٩٧٨	إدارة المواهب

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

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

عند بحث أثر إدارة المواهب في تميز عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ، بين إدارة المواهب وتميز العمليات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ٢٨,٩١٤، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب وتميز العمليات، حيث بلغت قيمته (٠,٩٧٨)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٥٧)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٥,٧%) من تميز العمليات، وهي قوة تفسيرية عالية وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحقيق (٩٥,٧%) من تميز العمليات، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

١.٤-٢ الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في إرضاء الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه. الجدول رقم (٢٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في إرضاء الزبون

التميز في إرضاء الزبون						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة	Beta
0.000	٠,٩٨٦	٠,٩٩٣	1	٥٢,٥٥٩	٠,٩٩٣	إدارة المواهب

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

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

عند بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في إرضاء الزبون لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=٠,٠٥)$ ، بين إدارة المواهب والتميز في إرضاء الزبون، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ٥٢,٥٥٩، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز في إرضاء الزبون، حيث بلغت قيمته (٠,٩٩٣)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٨٦)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٨,٧%) من التميز في إرضاء الزبون، وهي قوة تفسيرية عالية ، وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحقيق (٩٨,٧%) من التميز في إرضاء الزبون، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=٠,٠٥)$ .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - " وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة سابقة الذكر، عن طريق توزيع استبيان مكون من ٣٢ عبارة، وزع على عينة حجمها ٤٠ عامل، وبعد تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS v: 20، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

👉 وجود إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

👉 يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز مرؤوسي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

👉 يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في تقديم الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

👉 يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز عمليات (إجراءات) مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

👉 يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في إرضاء الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

## خاتمة عامة

في الختام يمكن القول أن منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة موهوبة تمكنها من الاستجابة بفعالية، في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن، وتبنيها لإدارة المواهب بات بمقدورها تحقيق النجاح والازدهار في عالم الأعمال، من خلال توفير فضاءات تسمح لموظفيها بتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، والأهم من كل ذلك اختيار الكفاءات اللازمة لتعزيز مزاياها التنافسية على المدى الطويل في ظل اشتداد المنافسة.

حيث تعد إدارة المواهب من العناصر الحاسمة في تحقيق التميز التنظيمي، فهي تهتم بتجديد وتطوير واستمرارية المواهب المتميزة، في سبيل تحقيق أهداف الشركة وتعزيز التنافسية في سوق العمل، كما أنها تؤثر بشكل كبير على عملية الابتكار والتطور داخل المنظمة، وكذلك تحافظ على رضا الموظفين، وتعزز الانتماء والولاء للمنظمة، مما يساعد على تقليل معدل الاستقالات والتحويلات وتحسين الإنتاجية والأداء.

حيث يعتبر موضوع إدارة المواهب والتميز التنظيمي من المواضيع أو المفاهيم الإدارية التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين، وذلك راجع لتأثيرهم على أداء العاملين وفعالية وكفاءة المنظمات.

وعلى ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة المواهب و التميز التنظيمي، وكذا ما تم تغطيته في الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "البيض"، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

### أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

#### ١. النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر إدارة المواهب من القضايا المهمة للإدارة الحديثة للموارد البشرية، كونها وسيلة لتفوق المنظمة واستفادتها من الفرص وتهيئة الجو الملائم لها؛
- ✓ إدارة المواهب تحتاج الى العديد من المتطلبات، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، مثل التكامل مع إستراتيجية المنظمة، دعم الإدارة العليا والتأصل في رسالة المنظمة وثقافتها، والنظر إليها كأولوية إستراتيجية عليا؛
- ✓ تضم إدارة المواهب العديد من الأنشطة (تخطيط المواهب، إستقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة )، والتي تعد من أهم توجهات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛
- ✓ يعد استقطاب المواهب أكثر عمليات إدارة المواهب أهمية، فهو يمثل الخطوة الأولى لتواجد المواهب بالمنظمة، وصولاً إلى تنميتها واستغلالها والمحافظة عليها، ضمن الإستراتيجية الكلية لإدارة المواهب؛
- ✓ أن غاية الإدارة في أية منظمة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على منافسيها؛

## خاتمة عامة

- ✓ في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية، أصبح تحقيق التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمة إليها، حيث تتعدد مجالات هذا التميز؛
- ✓ يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية له، كما أن بلوغ مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية؛
- ✓ تعد إدارة المواهب إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التميز التنظيمي، من أجل تحقيقه والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة، من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمة بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية، والتي بفضلها يتم تحقيق التميز التنظيمي.

### ٢. النتائج التطبيقية:

#### ١،٢ - النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- ✓ من حيث السن، الغالبية العظمى تتراوح أعمارهم من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة قدرها (٥٧,٥%) وهي تمثل أعلى نسبة وتعكس ٢٣ موظف؛
- ✓ من حيث الجنس، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات العينة هم ذكور، حيث بلغ عددهم ٢٢ مفردة ما يعادل (٥٥%)؛
- ✓ من حيث المؤهل العلمي، نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم ٢٦ فرد، أي ما نسبته (٦٥%)؛
- ✓ من حيث سنوات العمل، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة، يتمركزون في فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم من ١٥ إلى أقل من ١٩ سنة، بما يعادل (٣٢,٥%)؛

#### ٢،٢ - النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

#### ١-٢-٢ بالنسبة لمحور إدارة المواهب:

- ✓ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة المواهب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 2,668 وانحراف معياري قدر بـ: ٠,٥٣٨.
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "إدارة المواهب" على النحو التالي: تطوير المواهب بالمرتبة الأولى، تلتها الاحتفاظ المواهب بالمرتبة الثانية، ثم تخطيط المواهب بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد استقطاب المواهب بالمرتبة الرابعة والاحيرة.

#### ٢-٢-٢ بالنسبة لمحور التميز التنظيمي:

- ✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "التميز التنظيمي" كانت بمستوى مرتفع؛
- ✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها محور التميز التنظيمي، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ 2,6594 بانحراف معياري قدره (٠,٥٠٦)؛

## خاتمة عامة

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "التميز التنظيمي" على النحو التالي: التميز في إرضاء الزبون بالمرتبة الأولى، تلتها تميز العمليات بالمرتبة الثانية، ثم التميز في تقديم الخدمة بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد تميز المرؤوسين بالمرتبة الرابعة والاحيرة.

### ٢-٢-٣ بالنسبة لعلاقة التأثير بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي:

✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب بأبعادها الاربعة مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على نحو مستقل في تحقيق التميز التنظيمي البلدية محل الدراسة.

وعليه فقد تم اثبات صحة فرضيات الدراسة التي جاءت كما يلي:

✍ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز مرؤوسي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في تقديم الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تميز عمليات (إجراءات) مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في التميز في إرضاء الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

### ثانيا: الاقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بممارسات إدارة المواهب من استقطاب للموهبة وتنميتها واستغلالها والمحافظة عليها؛

✓ إنشاء قسم أو مصلحة مستقلة لإدارة المواهب البشرية، كجزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يسمح لها بجذب واستغلال الأفراد الموهوبين بشكل فعال؛

✓ لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين، لذا يجب اكتشافهم والاهتمام بهم ومحاولة المحافظة عليهم؛

✓ خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للموهبة، من خلال توفير أفضل الوسائل و الطرق التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم؛

## خاتمة عامة

- ✓ زيادة الاهتمام بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب المنظمات الناجحة في هذا المجال، بتوفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العمال؛
- ✓ جعل التميز التنظيمي أحد العناصر المهمة في ثقافة المؤسسة، مع التركيز على إدارة المواهب البشرية في تحقيقه؛

### ثالثاً: آفاق الدراسة:

بالنظر لمحددات الدراسة التي كانت دافعاً إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع، تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة وهي:

- ✓ دور إدارة المواهب في تحسين أداء المنظمة.
- ✓ مساهمة استغلال الموهبة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية
- ✓ تأثير استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي.
- ✓ أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٠١	خصائص الموهوبين	١٨
٠٢	معايير النموذج الأمريكي للتميز	٣٢
٠٣	معايير نموذج الأوروبي للتميز	٣٤
٠٤	معايير النموذج الجزائري للتميز	٣٥
٠٥	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	٥٥
٠٦	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس	٥٦
٠٧	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥٧
٠٨	توزيع مفردات الدراسة حسب الاقدمية	٥٧
٠٩	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "إدارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور.	٦٠-٦١
١٠	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التميز التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور.	٦١
١١	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	٦٢
١٢	نتائج قياس معامل الفا كرونباخ	٦٢
١٣	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	٦٤
١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "إدارة المواهب"	٦٥
١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "التميز التنظيمي"	٦٧
١٦	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب في تحقيق الميز التنظيمي	٦٩
١٧	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق تميز المرؤوسين	٧٠
١٨	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق التميز	٧٠

## قائمة الجداول

	في تقديم الخدمات	
٧١	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق تميز العمليات	١٩
٧١	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في إرضاء الزبون	٢٠

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	النموذج الافتراضي للدراسة	١
١٧	تصنيفات الموهبة	٢
٣٣	معايير النموذج الأمريكي للتمييز	٣
٣٤	معايير النموذج الأوروبي للتمييز	٤
٣٩	دوافع التميز التنظيمي	٥
٥٣	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات البيض	٦
٥٦	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	٧
٥٦	التمثيل البياني لخصائص مفردات حسب الجنس	٨
٥٧	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	٩
٥٨	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الإقدمية	١٠

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

## أ. الكتب

١. محمود عبد الفتاح رضوان. (٢٠١٢). إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .

٢. مصطفى يوسف كافي. (٢٠١٦)، إدارة المواهب في منظمات الأعمال العصرية، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).

## II. المقالات والمجلات العلمية

١. بلقرع فاطنة. (١٥ ٠٦ ، ٢٠١٨). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد : ٠٧ .

٢. خليدة محمد بلكبير، (٢٠١٦)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديدة العدد: -١٤ المجلد -٠١ .

٣. زيني فريدة. (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي. مجلة الاقتصاد الجديدة العدد ١٣ المجلد ٢ .

٤. منيرة جعيان العازمي (مايو، ٢٠٢١)، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية المجلد ٠١ العدد ٠٢ .

٥. مهند أحمد عثمان. (بلا تاريخ)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي - برلين . ألمانيا ، العدد.الأول

٦. عبد العالم محمد محمد. (٠٥ ٠٦ ، ٢٠٢١)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: المجلد ( ٦ ) العدد ١ .

٧. سرار عبدالزهرة علي. (٢٠١٧). الاداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة المواهب، مجله دراسات اقتصادية.

٨. عبد ابراهيم خليل م. بشرى، و كريم حسين م. دنيا . (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد: ٤٢ ، العدد ١٢٠ .

٩. علي محيبس حسام ، و عويد عبدالحسين عباس . (٢٠٢٠). دور إدارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ١٠ ، العدد ٤ .

١٠. م. محمود حسن جمعة. (٢٠١٥)، الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية ، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. مجلة كلية المأمون الجامعة، المجلد/العدد: ٢٦ .

## قائمة المصادر والمراجع

١١. م. علاء دهام حمد. (٢٠١٤). أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب. مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية (EASJ) (جريدة الدنانير سابقا) . المجلد : ٠١ ، العدد: ٥.

### III. أطروحة دكتوراه

١. أبوبكر بوسالم. (٢٠١٤). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، المركز الجامعي -ميلة الجزائر.

٢. بسعيد أسامة نبيل. (٢٠١٨). دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث تخصص : إستراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

٣. خالد الوافي. (٢٠١٨). أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

٤. صبيان إيمان. (٢٠١٨). " إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة نكية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -.

٥. صياحي لخضر. (٢٠١٨)، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

٦. غانم هاجر. (٢٠١٧). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم تسيير تخصص إدارة المنظمات ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

### IV. مذكرات الماجستير

١. أمل عبدالرحيم الشيخ. (م٢٠١٧ - ١٤٣٩هـ). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة شندي : كلية الدراسات العليا.

٢. روان يوسف علي الحروب. (كانون الثاني، ٢٠٢١). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. - Jmman Jordan، جامعة الشرق الوسط: قسم الادارة والمناهج.

٣. عبد الرحمن عبد الله صيام عزيزة . (٢٠١٣م - ١٤٣٤ هـ )، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. مذكرة قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية. غزة ، الجامعة الإسلامية - بغزة: كلية التجارة.

## قائمة المصادر والمراجع

٤. نورة عبد الله حزام الشهراني. (٢٠١٧م - ١٤٣٨ هـ)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، جامعة الملك خالد: عمادة الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

### ٧. المؤتمرات العلمية

١. ايناس المبروك الحاسي. (٢٠٢١)، واقع إدارة المواهب في مدارس التعليم العام الشق الثاني من التعليم الأساسي. المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين (نحو رؤية عالمية لرعاية الموهبة الإبداع ) بنغازي: القاهرة -جمهورية مصر العربية.

٢. عبد المحسن مجباس حيدر ، و ثائر علي البياتي محمد . (٢٠١٨)، تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز. الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية ، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد: الجامعة التقنية الوسطى. المجلد الأول.

### ٧. المحاضرات الجامعية

١. زروالي وسيلة، (٢٩ جانفي، ٢٠٢١)، إرشاد الموهوبين . المحاضرة الأولى ، موجهة لطلبة الثانية ماستر تخصص توجيه وإرشاد.

ثانيا: 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".  
٥٤٢: Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P

الملاحق

# الملحق

الملحق رقم (٠١):

نموذج الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور البشير البيضاء



معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## مقياس الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية، موسومة بـ " دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - 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 نحيطكم 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.

نشكركم على حسن تعاونكم وثقتكم ... تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبين:

د/ موفق سهام

• عبد السلام مصطفى

• طراش جيلالي

السنة الجامعية: ٢٠٢٣/٢٠٢٤

# الملاحق

## البيانات الشخصية

١- السن:

٣٠ - ٤٠ سنة

أقل من ٣٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

٤١ - ٥٠ سنة

٢- الجنس:

ذكر

أنثى

٣- المؤهل العلمي:

مؤهلات اخرى

جامعي

ثانوي

٤- الأقدمية:

١٥-١٩ سنة

اقل من ٥ سنوات

٢٠ فأكثر

٥ - ٩ سنوات

١٠-١٤ سنة

# الملاحق

## معاور الدراسة

### المحور الأول: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
٠١	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب			
٠٢	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب			
٠٣	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب			
٠٤	تقوم المؤسسة بأشراك الموهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف			
	<b>تخطيط المواهب</b>			
٠٥	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم			
٠٦	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها			
٠٧	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية			
٠٨	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها			
	<b>استقطاب المواهب</b>			
٠٩	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين			
١٠	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين			
١١	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم			
١٢	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها			
	<b>الاحتفاظ بالمواهب</b>			
١٣	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم			
١٤	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين			
١٥	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها			
١٦	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل			
	<b>تطوير المواهب</b>			

### المحور الثاني: التميز التنظيمي

# الملاحق

درجة الموافقة			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
<b>التميز في تقديم الخدمة</b>				
			تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه	١٧
			تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة	١٨
			تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها	١٩
			تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات	٢٠
<b>تميز المرؤوسين</b>				
			يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي	٢١
			يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة	٢٢
			يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بإنجازها	٢٣
			يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة	٢٤
<b>تميز العمليات ( الإجراءات )</b>				
			تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح	٢٥
			تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع	٢٦
			يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية	٢٧
			يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة	٢٨
<b>التميز في إرضاء الزبون</b>				
			توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون	٢٩
			تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون	٣٠
			ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها	٣١
			تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن	٣٢

شكرا على تعاونكم

# الملحق

الملحق رقم (٠٢):

## 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 التعليم العالي	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الاغواط