



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:

**أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية
دراسة حالة - مديرية التجارة وترقية الصادرات - البيض-**

إشراف الأستاذة:
د/ موفق سهام.

من إعداد الطالبتين:
➤ براهيم نوال.
➤ سماحي رقية.

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: ٢٠٢٣م- ٢٠٢٤م

الإهداء

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي ما تم جهدا ولا ختم سعي إلا بفضلته وما سلطنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا

النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الحمد لله

على البدء والختام.

بكل ما أتينا من مشاعر الحب نهدي بحث تخرجنا

إلى من احمل اسمه بكل فخر إلى من دعمني منذ الصغر وأنار دربي لتحقيق حلمي إلى

من رباني وكافح من أجلي ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

"والدي العزيز"

إلى من غمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالأمان إلى من علمتني المبادئ والقيم قبل

الرياضيات إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى من أرشدتني وساعدتني في النهوض

كلما وقعت

"أمي الغالية"

إلى تلك النجوم التي تنير طريقي دوما إلى ملهمي نجاحي وصناع قوتي وصفوة أيامي إلى

من انتظروا قطاف ثمرة جهدي طويلا وكانوا شركاء كل بسملة ودمعة وحسرة

إلى أحباب قلبي

"إخوتي"



الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا

بالتسهيلات لكنني فعلتها

اهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم إلى "أبي الغالي"

بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود لأبي الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما حصلنا عليه،

والرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها

وساندتني عند ضعفي وهزلي، "أمي الحبيبة"

لأخوتي ولرفاق السنين، ولكل من كان عونًا وسندا في هذا الطريق ممتنة لكم جميعًا، ما

كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله.



شكر وعرفان:

قال الله تعالى : "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة ابراهيم الآية ٠٧
نشكر الله عز وجل على نعمه علينا بهداية العلم وتوفيقه على إتمام هذا البحث
نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان للأستاذة المشرفة موفق سهام التي
بصرتنا بنور بصيرتها وصفاء فؤادها، راجين المولى عز وجل أن يكفلها بالتوفيق
وأن يكتب جهودها في ميزان حسناتها
كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم
إلى الذين أشعلوا شمعة في دروبنا ووقفوا على المنابر ليقدموا لنا من حصيلة علمهم
درينا
إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين تتلمذنا على أيديهم
وأسهموا في تكويننا بما قدموه لنا من خدمات طيلة خمس
سنوات متتالية حتى انتهت بهذه الثمرة الطيبة التي بين أيدينا الآن
إلى كل القائمين على جامعة نور البشير -البيض-
الذين هيئوا لنا فرصة الدراسة وذلوا لنا
الصعاب وقدموا لنا التسهيلات ما يعجز
اللسان عن وصفها

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة الى قياس اثر إدارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية بأبعادها الاربعة (المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمات، الابداع التنظيمي، الجاذبية) ، كما تمت الدراسة بمديرية التجارة - البيض-، على عينة مكونة من ٦٦ موظف.

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

وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V20)، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من ابرزها وجود اثر معنوي لادارة المواهب على السمعة التنظيمية بأبعادها الاربعة بمديرية التجارة- البيض- وبناء على نتائج الدراسة ، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها تثمين نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المواهب، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمات، الابداع التنظيمي، الجاذبية ، السمعة التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of talent management on improving organizational reputation across its four dimensions (social responsibility, service quality, organizational creativity, attractiveness). The research was conducted at the Directorate of Commerce in El Bayadh, with a sample of 66 employees.

A questionnaire was used as the primary tool for data collection, and both main and sub-hypotheses were tested using various statistical methods including mean, standard deviation, and simple regression analysis.

After analyzing the data using SPSS version 20, the study found significant evidence of talent management's influence on organizational reputation across all four dimensions in the Directorate of Commerce in El Bayadh.

Based on the study's results, several recommendations were proposed to enhance the value of the findings.

Keywords: talent management, social responsibility, service quality, organizational creativity, attractiveness, organizational reputation..

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	مقدمة عامة
الفصل الأول: إدارة المواهب	
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.
٢٠	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين:
٢١	المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين.
٢٣	المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب.
٢٣	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها.
٢٣	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب.
٢٤	الفرع الثاني: أسباب ظهور إدارة المواهب.
٢٥	الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب.
٢٥	المطلب الثاني: أهمية، أهداف و مبادئ إدارة المواهب
٢٥	الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب.
٢٦	الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب.
٢٧	الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب.
٢٧	المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.
٢٧	الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب.
٢٨	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب.
٢٩	الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب.

قائمة المحتويات

٣١	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: السمعة التنظيمية	
٣٣	تمهيد
٣٤	المبحث الأول: ماهية السمعة التنظيمية
٣٤	المطلب الأول: مفهوم السمعة التنظيمية
٣٥	المطلب الثاني: خصائص السمعة التنظيمية
٣٦	المطلب الثالث: أهمية السمعة التنظيمية
٣٧	المطلب الرابع: أهداف السمعة التنظيمية
٣٨	المبحث الثاني: نماذج، مستويات، أبعاد و قياس السمعة التنظيمية
٣٨	المطلب الأول: نماذج السمعة التنظيمية
٤٢	المطلب الثاني: مستويات السمعة التنظيمية
٤٥	المطلب الثالث: أبعاد السمعة التنظيمية
٤٧	المطلب الرابع: قياس السمعة التنظيمية
٤٩	المبحث الثالث: قواعد، عوامل، متطلبات، مبادئ، استراتيجيات، مزايا، سلبيات، صعوبات و علاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب
٤٩	المطلب الأول: قواعد ،عوامل بناء السمعة التنظيمية و متطلبات تكوينها
٥٠	الفرع الأول : قواعد بناء السمعة التنظيمية
٥١	الفرع الثاني: عوامل بناء السمعة التنظيمية
٥١	الفرع الثالث: متطلبات تكوين السمعة التنظيمية
٥٢	المطلب الثاني: مبادئ واستراتيجيات تعزيز السمعة التنظيمية
٥٢	الفرع الأول: مبادئ السمعة التنظيمية
٥٢	الفرع الثاني: استراتيجيات السمعة التنظيمية
٥٤	المطلب الثالث: مزايا، سلبيات وصعوبات السمعة التنظيمية
٥٤	الفرع الأول: مزايا السمعة التنظيمية
٥٤	الفرع الثاني: سلبيات تدني السمعة التنظيمية

قائمة المحتويات

٥٦	الفرع الثالث: صعوبات السمعة التنظيمية
٥٦	المطلب الرابع : علاقة إدارة المواهب بتحسين السمعة التنظيمية
٥٧	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة- البيض-	
٥٩	تمهيد
٦٠	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة البيض ونشأتها
٦٠	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة و نشأتها
٦١	المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة
٦٢	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة البيض
٦٤	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٦٤	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
٦٨	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
٦٩	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٧٠	المطلب الرابع : صدق و ثبات أداة الدراسة
٧٠	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
٧٢	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
٧٤	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
٧٤	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
٧٥	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
٧٩	المطلب الثالث : نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
٨٤	خلاصة الفصل
٨٥	الخاتمة العامة
٨٩	قائمة المصادر و المراجع

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 صنعها، لأن سر نجاحها يكمن في مواردها البشرية الموهوبة، من خلال الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافها. ومن زاوية أخرى، فقد لوحظ في السنوات الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة التنظيمية، ويعود ذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهمية السمعة في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء العملاء والعاملين، حيث تعد السمعة التنظيمية من أهم الأصول المعنوية التي تسعى المنظمات بمختلف أشكالها للمحافظة عليها، وذلك لدورها الفاعل في البقاء والنمو بكافة الظروف والأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

هذا إلى جانب أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات، الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة وموقعها التنافسي.

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 بديرية التجارة وترقية الصادرات - البيض - وعلاقتها بالسمعة التنظيمية، حيث تم تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة وترقية الصادرات - البيض - ؟

مقدمة عامة

٢/ تساؤلات الدراسة: وقد قادتنا إشكالية الدراسة إلى طرح التساؤلات التالية

- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة - البيض - ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي بمديرية التجارة - البيض
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - البيض؟

٣/ فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، تم وضع الفرضيات التالية:

☒ الفرضية الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها انه.

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة - البيض -
- الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية نصت على ما يلي:
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة - البيض - ؟
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - ؟
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي بمديرية التجارة - البيض
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - البيض؟

٤/ أسباب اختيار الموضوع : يمكن تلخيص أسباب اختيار موضوع البحث فيما يلي:

٤-١ الأسباب الذاتية:

- ✓ تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا؛
- ✓ الميول الشخصي لمثل هذا الموضوع والتي لها علاقة بالإدارة والتسيير .
- ✓ إيماننا التام بدور إدارة المواهب بالمؤسسات العامة في تحسين السمعة التنظيمية ؛

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 والسمعة التنظيمية؛

✓ فتح المجال لدراسات مستقبلية حول المتغيرين (إدارة المواهب والسمعة التنظيمية)؛
✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

٥/ أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

☒ يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في الإدارة و هذا نظرا لتناول مفهومين مهمين ألا و هما إدارة المواهب و السمعة التنظيمية.

☒ إعطاء نموذج لمديري المنظمات في إدارة مواهبها و نجاحها في تحسين سمعتها التنظيمية .

☒ تساعد الدراسة على تحديد مواضع القوة و الضعف بما يخص ممارسات إدارة المواهب و أهميتها في تعزيز سمعة المؤسسة.

☒ تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي البيض.

٦/ أهداف الدراسة: تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

☒ تقديم إطار نظري لكل من إدارة المواهب و السمعة التنظيمية.

☒ تحديد مستوى إدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة.

☒ تحديد مستوى السمعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

☒ معرفة الاثر المباشر لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية في مديرية التجارة و ترقية الصادرات.

☒ تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب و السمعة التنظيمية في مديرية التجارة و ترقية الصادرات.

☒ تشخيص أكثر ابعاد السمعة التنظيمية تأثرا بممارسات إدارة المواهب بالمؤسسة قيد الدراسة.

☒ محاولة الخروج بجملة 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؛

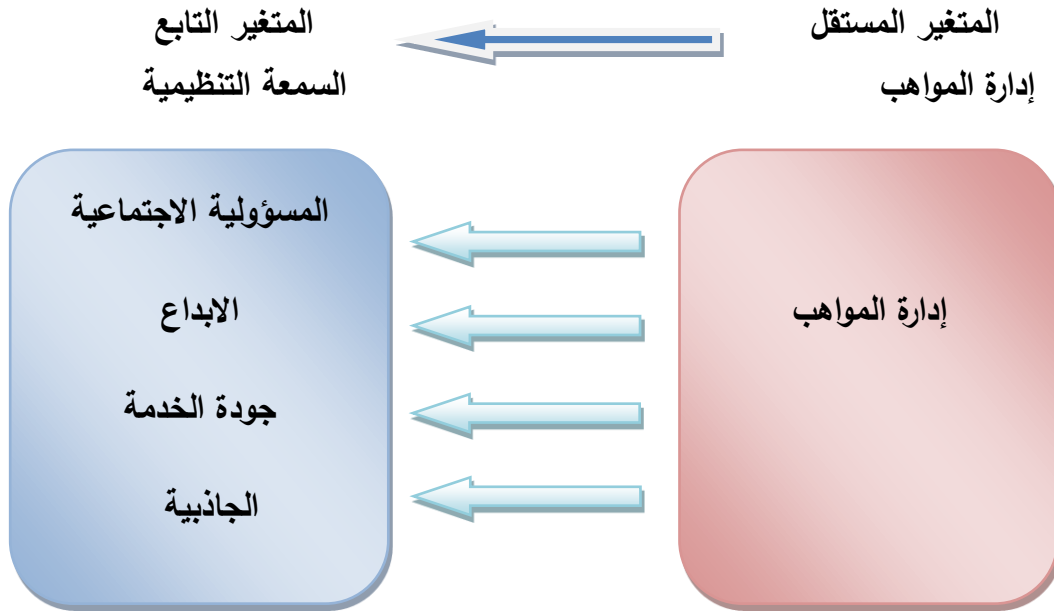
مقدمة عامة

٧/ حدود الدراسة:

- ✓ الحدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين إدارة المواهب و السمعة التنظيمية.
- ✓ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى ولاية البيض و بالتحديد مديرية التجارة و ترقية الصادرات البيض.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة حجمها ٦٦ مفردة من المجتمع الأصلي بمديرية التجارة و ترقية الصادرات البيض.
- ✓ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية ٢٠٢٣/٢٠٢٤

٨- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (٠١): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

٩- الدراسات السابقة:

٩-١- الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

❖ دراسة صالح خضر العلي ٢٠٢٠ بعنوان: دور إدارة المواهب في ارتقاء المنظمة ، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الرابع، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية:

تمثل الموهبة تميزا ملحوظا من جانب أحد الأشخاص في جانب معين أو أكثر من تلك الجوانب التي تمثل المجالات الأساسية لها ، و عادة ما تكون مصحوبة بقدر مناسب من الابتكارية، ليتمكن ذلك الشخص بموجبه من تقديم أفكار جديدة و حلول جديدة لمشكلات قائمة ، كما أنها بجانب ذلك تتطلب نسبة ذكاء

مقدمة عامة

مرتفعة لا تقل عن انحراف معيارين أعلى من المتوسط الذي يتحدد بمائة نقطة سواء على مقياس وكسلر أو على مقياس ستانفورد بينيه. إن التغييرات السائدة و المتلاحقة في الأنظمة الادارية و الاقتصادية و محدودية الموارد المتاحة للمنظمات دفع المنظمات للبحث عن خطوات عملية و علمية ناجحة للتعامل مع تأثيرات هذه التطورات على قدرة المنظمات على التكيف و التأقلم معها بكل احترافية ، ليس من خلال الاهتمام بالموارد البشري فقط ، بل تتعداها إلى زيادة عدد الموهوبين في المنظمة و الاستثمار فيهم، كون المورد البشري يعد الأساس في كيفية تحويل التهديدات الناجمة عن هذه التغييرات و التطورات إلى فرص حقيقية يمكن الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية و جعلها عنوانا للنمو و التطور .

من هذا الجانب برزت أهمية التعرف على إمكانية الاستفادة من المواهب داخل المنظمات و كيفية إدارتها و استثمارها بشكل الأمثل، من خلال تبني استراتيجية واضحة و محددة لإدارة المواهب، مما تعطي الفرصة الحقيقية للمنظمات من زيادة الاستثمار فيها، باعتبارها واحدة من أهم رؤوس الأموال في العالم، أين قد يصعب على المنظمات اكتشافها أو المحافظة عليها لما لها من قيم اقتصادية و ميزة، إن أحسن استغلالها فقد تنقل المنظمة من حال إلى حال أفضل بين منافسيها.

❖ عبد الباقي عبد المحسن محمد الثابت ٢٠٢٣ بعنوان: أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات صناعية في المحافظة الحديدة مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية مجلد ٤ ، العدد ١ ، اليمن.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ادارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، و تنمية و تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحفيز المواهب) في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة و تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية و بلغ حجم عينة الدراسة ١٩٤ مفردة ، و تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، و نمذجة المعادلة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (smart -pls-sem) ، و كانت أهم الاستنتاجات: وجود أثر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وجود أثر لبعدها المواهب و بعد تنمية و تطوير المواهب في الأداء التنظيمي ، و لا يوجد أثر لبعدها تحفيز المواهب، و بعد الاحتفاظ بالموارد في الأداء التنظيمي، و قدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة تبني إدارة الشركات الصناعية لإدارة المواهب في شركاتهم كونها تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال إنشاء وحدة إدارية خاصة بإدارة المواهب ضمن الهيكل التنظيمي للشركات تهتم بتطبيق وظائف إدارة المواهب.

٩-٢- الدراسات المتعلقة بالسمعة التنظيمية:

❖ دراسة : هديل كاظم سعيد، ٢٠١٦، القيادة الاستراتيجية و تأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان و الأعمار الممولة مركزيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد ٢٣، العدد ٩٧.

هدف هذا البحث إلى اختيار علاقة و تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في السمعة التنظيمية كمتغير مستجيب في بعض دوائر وزارة الإسكان و الإعمار الممولة مركزيا، مع تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات البحث، و من ثم محاولة الخروج بجملته توصيات تسهم في تحقيق السمعة التنظيمية للمنظمات المبحوثة ، و انطلاقا من أهمية موضوع البحث في المنظمات العامة، و أهمية هذه المنظمات للمجتمع اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث، إذ شمل البحث مجالس الإدارة و جمعت البيانات من (٩٢) مستجيبا، يمثلون مجتمع البحث (٠٨ دوائر) بشكل حصري و شامل و المتمثل ب(المديرين، العاملين، رؤساء الأقسام) بوصفهم الأكثر تخصصا في مجالات القيادة الاستراتيجية و السمعة التنظيمية، اعتمد البحث برنامج (excel 2010)، (spss v 21) مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي لاختيار فرضياته متمثلة ب (النسب المئوية، الوسط الحسابي ، التباين، الأهمية النسبية ، معامل الارتباط pearson ، الانحدار الخطي البسيط) و قد توصل الباحث إلى وجود ارتباط و تأثير عالي للقيادة الاستراتيجية في السمعة التنظيمية، مع تطبيق عالي للقيادة الاستراتيجية و ممارساتها ، فضلا عن وجود رؤيا تعمل في اطرها المنظمات المبحوثة ، و لكنها تفتقر للتحليل البيئي و افتقار المنظمات إلى وجود المدونات الأخلاقية دراسة: أحمد النعيمي ، ٢٠٢٣، واقع أبعاد السمعة التنظيمية وفقا لنموذج (sontaite et kinstensen 2009) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن الداخليين في مديرية توزيع الكهرباء نينوي مجلة اقتصاديات الأعمال المجلد ٤ العدد ٢

هدف البحث إلى قياس أبعاد السمعة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء نينوي، إذ تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي (هل تتوافر أبعاد السمعة التنظيمية في المديرية المبحوثة؟) و لتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي (تحليلي) بهدف جمع و تحليل البيانات عن طريق الاستبانة ، و التي هي الأداة الرئيسية للبحث، إذ تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء نينوي المركز كمجتمع للبحث، في حين تمثل العينة العشوائية للبحث من (٣٦٥) مستجيب من عملي المنظمة المبحوثة، إذ وزعت عليهم الاستبانة و تم استرجاع (٣٥٠) استبانة صالحة لتحليل بنسبة إستجابة ٩٥,٨ %، و تم اعتماد عدد من الأساليب الاحصائية للتعامل مع البيانات ، و تحليل فقرات الاستبانة و اختبار فرضيات البحث، و ذلك على وفق المعطيات التي تمت معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss v21) ، لغرض الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين، إذ تمثلت الفرضية الرئيسية بالآتي: تتوافر أبعاد السمعة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء نينوي، و توصل الباحثان

مقدمة عامة

إلى مجموعة من النتائج من بينها، توافر أبعاد السمعة التنظيمية بنسب متفاوتة في المنظمة المبحوثة، و هذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث.

٩-٣- الدراسات المتعلقة بعلاقة الارتباط بين إدارة المواهب و السمعة التنظيمية:

❖ دراسة: محمد سمير النجار، ٢٠٠٨، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، الدور المعدل للثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، في مدينة عمان قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ، ثم تطبق هذه الدراسة على العاملين (المديرين و نوابهم و مساعديهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان و البالغ عددها (١٣) بنك ، من خلال استبانة تم اعدادها لهذا الغرض، إذ تضمنت (٥٢) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي ، ولتحقيق أهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال العديد من الأساليب الإحصائية، أبرزها تحاليل الانحدار المتعدد، لبيان أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد ، و تحليل الانحدار الهرمي لقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية، ثم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها ٢٥٤ فردا كانت نسبة استجابتهم (٩٠,١٥ %) و قد بينت نسبة الدراسة مستوى عال من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، سمعة البنك) ، كما أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.721)$ ، كما أثبتت الدراسة أن الدور المعتدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية ، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة (٥,٨%) ، و في ضوء النتائج أوصت الدراسة على الاهتمام بإدارة المواهب و بناء خطط واضحة لجذب الموهوبين ، و إيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيا، و مراعاة مصالحهم و توفير المناخ الذي يشجع على الإبداع و الابتكار، و توفير كافة المتطلبات الفنية و التقنية لتطوير الخدمات المقدمة ، بما يسهم بشكل فاعل على تحسين سمعة البنك و زيادة مستوى رضا العملاء و ولائهم.

مقدمة عامة

❖ دراسة نسرين محمد الحارون، ٢٠٢٢، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في وزارة الخارجية و شؤون المغتربين الأردنية جامعة عمان العربية.....للبحوث والدراسات العدد ٧٣ تشرين الثاني.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، اكتشاف المواهب) في تحسين السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية و شؤون المغتربين الأردنية ، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية، من غير السلك الدبلوماسي في وزارة الخارجية و شؤون المغتربين الأردنية ، و المتمثلة مسمياتهم ب: (مدير إدارة، وحدة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) و البالغ عددهم (٣٠٢) فردا ، و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٢٠٣) بأسلوب العينة العشوائية البسيطة ، و تم استرجاع (١٧٩) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بما نسبته (٨٨,١%) من مجموع الاستبانة الموزعة، و تم استخدام عدة أساليب إحصائية تتسجم مع أهداف الدراسة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) كان متوسطه الحسابي العام (مرتفع) ، حيث بلغت قيمته (٣,٧٠) و أن أعلى متوسط حسابي للأبعاد هو بعد (جذب المواهب) بلغ (٣,٧٤) تلاه بعد (اكتشاف المواهب) ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٧٤) تلاه بعد (تنمية المواهب) بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٧٢) تلاه البعد الأخير و هو الاحتفاظ بالمواهب بمتوسط حسابي (٣,٥٨).

أيضا أظهرت نتائج التحاليل أن المتغير التابع (السمعة التنظيمية) كان متوسطه الحسابي العام (مرتفع) حيث بلغت قيمته (٣,٩٢) و أعلى متوسط حسابي للأبعاد هو بعد (جودة الخدمة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) تلاه بعد (المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) تلاه بعد (جاذبية المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) تلاه البعد الأخير و هو (الإبداع) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) .

كما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها(جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، اكتشاف المواهب) على السمعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية و شؤون المغتربين الأردنية.

مقدمة عامة

١٠- موقع الدراسة الحالية: من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- ✓ معظم الدراسات استخدمت التحليل الإحصائي للبيانات سواء كان الاستبيان موزع يدويا على عينة مجتمع دراسة أو إلكترونيا.
- ✓ تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة المواهب و السمعة التنظيمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

- ✓ وجود اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من ناحية الزمان و المكان.
- ✓ وجود إختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من ناحية حجم العينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها ٦٦ عاملاً ينتمون إلى مديرية التجارة و ترقية الصادرات البيض، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة بأقل أو أكبر من عينة الدراسة.

١١- منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات من عدمها ، اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري و ذلك بالرجوع إلى الكتب المقالات المجالات المذكرات الذين يتعلقون بموضوع البحث، أما الجانب التحليلي المتعلق بالجانب النظري قمنا بتحليل البيانات المجمعّة من خلال الاستمارات الموزعة على عينة عشوائية من العاملين لمعرفة آثار إدارة المواهب على سمعة مديرية التجارة و ترقية الصادرات لولاية البيض.

١٢- هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات و محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة و تليهم الخاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه تم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المواهب من ثلاث مباحث أشرنا في المبحث الأول إلى ماهية المهوبة من حيث مفهومها و كذا خصائصها و تصنيفها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية الموهوبين من حيث الخصائص و العوامل و أساليب الكشف عن الموهوبين، و أخيرا المبحث الثالث حول إدارة المواهب فأشرنا فيه إلى مفهوم و أسباب ظهورها و خصائصها بالإضافة إلى أهمية و أهداف و مبادئ إدارة المواهب، و أيضا تم التطرق إلى مستويات و استراتيجيات و تحديات إدارة المواهب.

أما الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان السمعة التنظيمية، وضم ثلاث مباحث أيضا أشرنا في المبحث الأول إلى ماهية السمعة التنظيمية من حيث المفهوم و الخصائص و أهمية السمعة التنظيمية و أيضا تم التطرق في المبحث الثاني إلى نماذج و مستويات و أبعاد و قياس السمعة التنظيمية ، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى قواعد و عوامل و متطلبات تكوين السمعة التنظيمية ثم مبادئ و استراتيجيات السمعة التنظيمية ثم تطرقنا إلى مزايا و سلبيات و صعوبات السمعة التنظيمية و علاقتها بإدارة المواهب. بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، و الذي تناولنا من خلاله علاقة إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية التجارة البيض من خلال ثلاث مباحث خصص أولها لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى التعريف بمديرية التجارة البيض ثم مهامها ثم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة البيض، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهجية الدراسة من حيث مجتمع و عينة الدراسة و كذا أدوات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، و أخيرا تبيان صدق و ثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لعرض و تحليل نتائج الدراسة ، من حيث اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة و عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة ونتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

- ١- إدارة المواهب: هي عبارة عن استراتيجية مستمرة تهدف إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية و الاحتفاظ بهم.
- ٢- السمعة التنظيمية: هي التصورات التي تعكس ردود فعل العملاء عن الإجراءات و العمليات و الأنشطة السابقة للمنظمة و كذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة.
- ٣- مديرية التجارة: تعد واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على المستوى الوطني التي تسعى لتقديم خدمات اقتصادية.

الفصل الأول:

إدارة المواهب

تمهيد:

إدارة المواهب هي إحدى الوظائف الرئيسية والأساسية للموارد البشرية، لما لها من دور كبير في تحسين الابداع والتناسق بين منظمات الأعمال، حيث أن الغرض منها هو خلق قوة عاملة مميزة وملتزمة لأداء عمل أو وظيفة ما، وفق مجموعة من المهارات والقدرات التي يتم غرسها في العاملين لاستخدامها والاحتفاظ بها لصالح المؤسسة، فبعد أن كان الأفراد هم من يبحثون عن فرص العمل في الشركات والمؤسسات، أصبحت المؤسسات الآن هي من تبحث عن أكثر الفئات الموهوبة المتوفرة في سوق العمل، ليس فقط لتوظيفهم بل لتحفيزهم وتطوير أدائهم واستكشاف الطاقات الكامنة داخلهم.

ولأن إدارة المواهب لها أهمية كبيرة داخل المؤسسات المختلفة فكان ولا بد من القاء الضوء على تلك الاستراتيجية ومتطلباتها وكيف يمكن للمؤسسة من بناء استراتيجية ناجحة لتطوير مهارات الموارد الخاصة بها. ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموهبة

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين.

المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب

المبحث الأول: ماهية الموهبة.

أصبحت الموهبة من المواضيع الحالكة والمهمة في إدارة الموارد البشرية ، حيث أثارت اهتمام الباحثين والكتاب ، من هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الموهبة، خصائصها وتصنيفاتها.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة.

يعد مصطلح الموهبة من أكثر المصطلحات التي أثارت جدلاً كبيراً، حيث تباينت واختلقت اتجاهات الباحثين في تحديد مفهوم الموهبة.

حيث عرفت بانها عبارة عن مقدرات خاصة ذات أصل تكويني وراثي، لا ترتبط بذكاء الفرد، بل إن بعضها قد يوجد بين المختلين عقلياً.^١

وأشار (transley 201,269) الى ان الموهبة هي " الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز.^٢

كما أنها تعرف في قاموس (langman dictionary) بأنها " القدرة الطبيعية على القيام بشيء جيد." ^٣ كما تعرف الموهبة بانها "المعرفة الضمنية التي تتعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة".^٤

بينما تعرف من ناحية اخرى بانها "تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة".^٥

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للموهبة وهي "امتلاك قدرات فطرية وقابلة للتطور تكون عند فئة قليلة من الأفراد تكون استثنائية ونادرة يصعب تقليدها لها القدرة على خلق القيمة

^١ سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي- ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ١١.

^٢ بشار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد ١٥، العدد ٢) ، السنة ٢٠١٣، ص ٢٥٨.

^٣ صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (المجلد ١٦، العدد ٢)، ديسمبر ٢٠١٩، ص ١٥٢.

^٤ - زكريا مطلق السعدي الدوري، ويعرب عدنان، استراتيجية إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الاعمال كمدخل لذكاء الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزينونة للفترة (٢٣ - ٢٦) نيسان، عمان، ٢٠١٢، ص ٠٧.

^٥ - صالح احمد علي والسوداني، إدارة الموهبة مفاهيم واستراتيجية لانعكاسات والعوائد على المنظمات العربية، مجلة معهد الادارة العامة، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٠.

المضاعفة باستمرار"¹.

المطلب الثاني: خصائص الموهبة.

للموهبة خصائص عدة تميزها تتمثل فيما يأتي²:

- ✓ **المجال المعرفي:** للموهوبين قدرة عالية في تخزين المعلومات وعزلها ومعالجتها ، حيث لهم فطنة وذكاء كبيران ، كما يتميزون 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 ، تركيز غير عادي، وقدرة على تكوين المفاهيم واستخدامها.
 - ✓ **المجال الانفعالي:** يتميز الموهوبين بمستوى عال من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانهم، كما تتميز الموهبة بقدر عال من الاتزان الانفعالي، وضبط النفس ، حيث تعرف جيداً ماذا تريد، كما لها عمق العواطف والانفعالات وذات وعي ذاتي كبير واحساس بالاختلاف عن الآخرين، كما تتميز الموهبة أيضاً بسهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.
 - ✓ **المجال الحسي:** تتميز الموهبة بتطور غير عادي في القدرات الفعلية، ونظام حسي مرهف قادر على جلب المدخلات بكل سهولة، كما أن لها امتيازاً واضحاً في اجتياز المسابقات وسرعة تطور كبيرة سابقة لوقتها العادي وعن الآخرين.
 - ✓ **المجال الحدسي والبدهي:** للموهوبين القدرة العالية لمعرفة الأفكار الحدسية والمعارف والظواهر ما وراء الطبيعة ، مقدرة على التنبؤ والاهتمام بالمستقبل، وتتميز الموهبة بمجال واسع للابداع والابتكار ، كما لها نصيب وافر في مجموع الاختراعات ولها الرغبة في تجربة كل مجالات العمل.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى للموهبة كما هو موضح في الجدول³:

¹ خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LHP في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات العنابية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ٠٧.

² مرجع نفسه، ص ٠٨.

³ بالصديق عطاء الله أيمن ، جباري زين العابدين، دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي دراسة ميدانية لمطحنة سيدي يحي البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة مالية ، المركز الجامعي نور البشير البيض، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ١٣.

الجدول رقم (٠١): خصائص الموهبة.

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

المصدر: بالصديق عطاء الله أيمن ، جباري زين العابدين، دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي دراسة ميدانية لمطحنة سيدي يحيى البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية ، المركز الجامعي نور البشير البيض، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ١٣.

المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة.

يمكن تصنيف الموهبة إلى الآتي^١:

أ- **موهبة القيادة:** في قمة هرم تصنيف الموهبة ، هم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب- **الموهبة الأساسية:** وفيها:

- الأفراد ضمن النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جداً للمنظمة، نظراً 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 ٠٣ سنوات.

ت- **الموهبة الجوهرية:** وفيها:

- الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية.

- تنفيذ ما هو مهم في وقت قصير (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، كثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية.

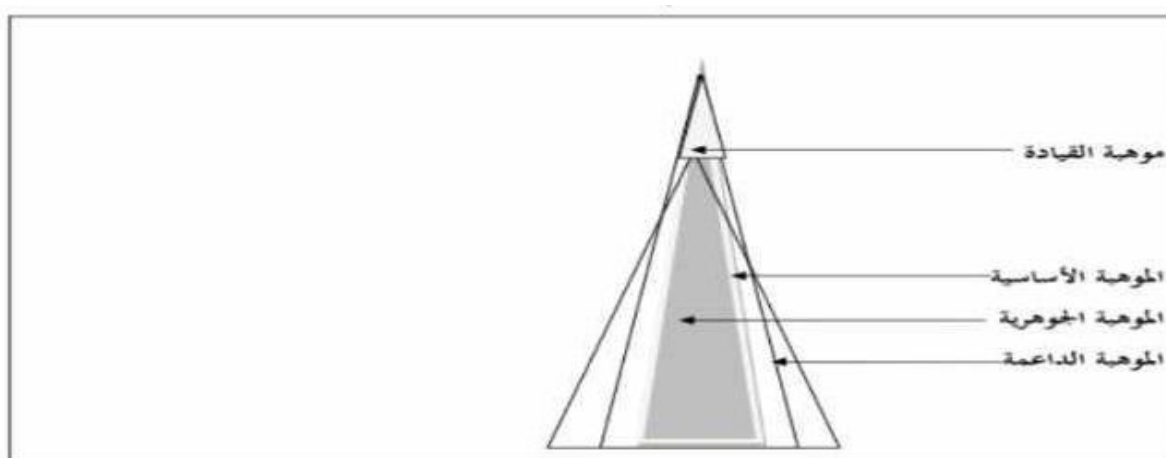
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

- زيادة حب الاستطلاع.

^١ محمود حسن جمعة، الأنماط لقيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى،

مجلة علية المأمون الجامعة، (العدد السادس والعشرون)، ٢٠١٥، ص ١٣٥-١٣٦.

شكل رقم (٠٢): يوضح تصنيفات الموهبة



المصدر: عبد السلام مصطفى، طراش جيلالي، دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة مالية المركز الجامعي نور البشير البيض، ٢٠٢٣، ص ١٧ .

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين.

الموهوبين ثروة لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، فهم الثروة الحقيقية في أي مجتمع وكنوزه الفعلية، فعن طريقهم يتوافر للدولة ما تحتاجه من رواد الفكر والعلم والفن، الذين يفيدونها في شتى مجالات التطور والحياة، لذا فإن المجتمعات تعني باستثمار العقول بحثًا عن القدرات الإبداعية بغية اكتشافها وتنميتها والارتقاء بها إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه.

المطلب الأول: خصائص الموهوبين.

اهتم الباحثون بدراسة الخصائص التي تميز الموهوبين عن غيرهم من العاديين وتوصلوا إلى أهم خصائصهم وهي¹:

١- الخصائص الجسمية:

يتصف الموهوبين بالخصائص الجسمية الآتية:

- أقوى جسمًا وأفضل صحة وأثقل وزنا وأكثر طولًا من أقرانه.
- طاقته للعمل عالية ونموه العام سريع.
- يتفوق في تكوينه الجسمي ومعدل نموه ونشاطه الحركي على أقرانه.
- صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق.
- خلوه من الاعاقات.
- خاليا نسبيًا من الاضطرابات العصبية.

ويرى القريظبي (٢٠٠٥) أنه ليس بالضرورة أن الموهبة تؤدي إلى التفوق في الصحة الجسمية، أو أن الصحة الجسمية تؤدي إلى الموهبة، لأن الفروق بين الموهوبين والعاديين في هذا الجانب قد ترجع إلى أن الظروف التي يعيش فيها الموهوبين عادة ما تكون أفضل من تلك الظروف التي يعيش فيها العاديين.

١- الخصائص العقلية:

تعتبر الخصائص العقلية من أكثر السمات تمييزًا للموهوبين عن العاديين، حيث يتميز الموهوب بالخصائص العقلية التالية:

- قدرة عقلية عامة عالية.
- قدرة على الاستدلال والتعميم وحل المشكلات والتفكير المنطقي.
- سرعة التعلم والفهم والحفظ.
- التفوق الدراسي.
- دقة الملاحظة.

¹ خالد بن محمد بن محمود الرابفي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين مركز دبيو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ٤٦-٤٧.

- القدرة الابتكارية.
- ارتفاع الدافعية للإنجاز والتفوق.
- زيادة حب الاستطلاع.
- قوة التركيز.
- تعدد الميول والهويات.
- ميل خاص للقراءة والبحث والتعلم.
- خصوصية الخيال.
- التركيز والانتباه
- قدرة على تحمل المخاطر.

١ - الخصائص الانفعالية:

- ويقصد بالانفعالية تلك الخصائص التي لا تعد ذات طبيعة معرفية أو ذهنية، حيث يشمل كل ماله علاقة بالجوانب الشخصية والوجدانية وهي كالتالي:
- سهولة التعامل مع المواقف الجديدة.
 - ارادته قوية ولا يحبط بسهولة.
 - التمتع بدرجة عالية من الصحة النفسية والقدرة على التكيف.
 - لديه القدرة على التسامح.
 - لديه درجة عالية من الاتزان الانفعالي ولا يضطرب عند مواجهة المشكلات.
 - حريص على أن تكون أعماله متقنة.
 - لا يتخلى عن رأيه بسرعة.
 - لديه ثقة عالية بالنفس.
 - لديه توافق انفعالي.
 - يبالغ في النقد ونقد الآخرين في المواقف التي لا ينسجم مع توقعاتهم.
 - لا يميل إلى التعامل والتعصب.

٢ - الخصائص الاجتماعية:

- من أهم ما يتميز به الموهوب من خصائص الاجتماعية ما يلي:
- تقبل الاقتراحات والنقد.
 - القدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية.
 - القدرة على القيادة.
 - التوافق الاجتماعي.
 - التعاون.

- المسايرة ومجاراة الآخرين.
- الذكاء الاجتماعي.
- ارتفاع مستوى الطموح^١.

٣- الخصائص الشخصية:

تشير الكثير من الدراسات والبحوث إلا أن الموهوب يتميز بسمات شخصية وميول خاصة من أهمها:

- الإخلاص في العمل.
- لديه الاستقلالية عالية حيث يميل إلى الاعتماد على النفس.
- لديه إصرار ومثابرة عالية.
- لديه دافعية داخلية نحو التعلم والتفوق.
- لديه مهارة في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين

يمكن توضيح عوامل الاهتمام بالموهوبين في العناصر التالية^٢:

✓ حركة القياس العقلي:

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

✓ الحرب الباردة وسباق التسلح:

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

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

^١ خالد بن محمد بن محمود الرباعي، المرجع السابق، ص ٤٧-٤٨-٤٩.

^٢ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة جامعة الإسلامية، قدمت هذه رسالة لاستكمال متطلبات حصول على ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣، ص ١٠.

✓ الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

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

✓ الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كانت 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 التي شاركت فيها بعض الدول العربية.

المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين.

تعددت وتتنوع أساليب الكشف عن الموهوبين نذكر منها^١:

☒ محك الذكاء:

كان (terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات عالية على هذا المقياس بحيث تضع أفضلهم على ضوء نتائج مقياس الذكاء، فكلما كان موهوب كان أكثر ذكاءً.

☒ محك التحصيل المدرسي:

وهم الطلبة أو التلاميذ الذين يحققون نتائج مبهرة، ويكون التفوق سمتهم المميزة لهم باستمرار طوال دراستهم فلهم قدرة عقلية ممتازة تساعدهم كثيراً على الوصول في تحصيلهم الدراسي أو الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

☒ محك التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا المحك على الجانب الإبداعي ومدى تقديم فئة معينة أو فرد ما لأعمال ابتكارية مميزة، حيث إن الموهوبين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة، المرونة والأصالة في أفكارهم، ويحاول هذا البرنامج أو المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد من نوعه، ويتطلب ذلك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تساهم في عملية الابتكار.

☒ محك الموهبة الخاصة:

لم يعد التفوق مقتصرًا على التحصيل العلمي أو الأكاديمي، بل تعددت مجالاته، فنجد بعض التخصصات ساعدت في اكتشاف أفراد موهوبين وأهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة، وأهم هذه المجالات، الفنون والعلاقات العامة والاجتماعية.

^١ خالد الوافي، مرجع سابق، ص ١٠.

☒ محك الأداء أو المنتج:

يعتمد هذا المحك على التفوق في الأداء أو المنتج، حيث يتوقع من الموهوبين أداءً عالياً ومميزاً يساهم مباشرة في نجاح وتفوق المؤسسة، كما تحقق منتجاتهم قيمة مضافة عالية جداً^١.

^١خالد الوافي، مرجع سابق، ص ١٠.

المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب.

إدارة المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة البشرية حيث نجد أول ما ظهرت في شركة ماكينزي (Mchinsy) حيث استعمل مصطلح الموهبة عام ١٩٩٧ كمصطلح حرب المواهب ، وتعتبر هذه الإدارة نظام حديث النشأة نسبياً في عالم إدارة الأعمال، "شاهد اهتمام برز لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيراً عن منافسة الشديدة بين المنظمات ، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية، وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب.

تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية للموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوفرة في المنظمة حالياً ، وفي جميع مستوياتها التنظيمية ، لتطويرها وإثراء معارفها ، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم، من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهم الوظيفي^١.

كما يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية وهو عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ، ومن ثم دعمهم وتطويرهم ، من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة^٢.

وتعرف إدارة المواهب بأنها: "من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأعمال الحديثة ، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب ، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري"^٣.

إدارة المواهب هي عملية التأكد من أن المؤسسة لديها الأفراد الموهوبين الذين هم في حاجة لهم لتحقيق أهداف أعمالها، إنها تتضمن الإدارة الاستراتيجية لتدفق المواهب خلال المؤسسة، من خلال إنشاء والحفاظ على خط إمدادات للمواهب^٤.

^١ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري، مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ١١٦

^٢ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، جرمانا، ٢٠٢٠، ص ٢٦٧.

^٣ فارس محمد العمارات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠، ص ٢١.

^٤ شيراز محمد خضر، اختيار الموظفين، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، ٢٠٢٢، ص ١٤٢.

تعرف إدارة المواهب بأنها "عملية داخل المؤسسات ترتبط ارتباطاً شديداً بالموهبة التي تؤثر على البيئة المؤسسية، كما يوجد اتجاه إداري جديد تنتجه المؤسسات يتم فيه الاهتمام بالعمليات العقلية للعاملين لزيادة الإنتاجية المؤسسية"^١.

من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن إدارة المواهب هي الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من أجل استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها ، من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن^٢.

الفرع الثاني: أسباب ظهور إدارة المواهب.

من بين أسباب التي ساهمت في ظهور إدارة المواهب ما يلي^٣:

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

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

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

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

^١ طرشان حنان، إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي، الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجاً، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (المجلد ٠٨، العدد ٠١)، ٢٠٢٣، ص ٧٧.

^٢ أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مراء شركة اسيسيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (المجلد ١٠، العدد ٤٢)، ص ٢٠٠.

^٣ آخان أحلام، مريم حمير، ميادئ والاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسة، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، (المجلد ٥، العدد ١)، ٢٠١٩، ص ٩١.

الفرع الثالث: خصائص إدارة المواهب:

لكي يكون مفهوم إدارة مواهب شاملاً فإن هناك مجموعة من خصائص أهمها:^١

- ✓ تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.
 - ✓ تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
 - ✓ ربط الموهبة باستراتيجية المؤسسة.
 - ✓ الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
 - ✓ إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة.
 - ✓ زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين والمدراء.
- المطلب الثاني: أهمية، أهداف ومبادئ إدارة المواهب.**
- الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب.**

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ، والقاعدة الأساسية لتطويرها وازدهارها وبسبب توسع الاقتصاد العالمي أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة التحديات فتكمن أهمية إدارة المواهب فيما يلي:^٢

- ١- تعتبر عامل ضروري لجذب العاملين الماهرين في العمل في المنظمة.
- ٢- تضمن إدارة المواهب إمكانيات كسب نجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.
- ٣- تتمثل إدارة الموهبة أهم الموارد القيمة لأي منظمة.
- ٤- تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات.
- ٥- إن الاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق المستويات الأعلى في الأداء.

كما تكمن أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية:^٣

- ☒ تعيين الموظفين الموهوبين في المناصب المناسبة، واستخدام إمكانياتهم بشكل أفضل لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها الاقتصادية.

^١ خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

موبيليس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ١٦، ١٥.

^٢ آخنفسى نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتطوير الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مؤسسة

اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - وكالة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص

إدارة الأعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ٧.

^٣ سارة بن موهوب، مرجع سابق، ص ٢١-٢٢.

- ☒ معالجة العديد من قضايا الموارد البشرية الحيوية مثل: شيخوخة القوة العاملة ، وكيفية ارتباطها بزيادة معدل التقاعد، ندرة الموارد، أسواق العمل الضيقة، القدرة التنافسية المحدودة، التغيرات السريعة في العمل، والحاجة إلى تنوع القوى العاملة على جميع المستويات.
- ☒ التركيز على المناصب والمراكز الحرجة ذات الأهمية الكبرى في المنظمة ، ووضع قائمة بأسماء البدلاء للمناصب الحرجة، اكتشاف الطاقات الكامنة).
- ☒ تحديد المعرفة والسلوكيات الأساسية ، والمهارات والقدرات التي تتوافق مع المهام الوظيفية، والسعي لتقديم نظرة ثاقبة لتحديد الاحتياجات من الوظائف، وفرص العمل بما يتماشى مع المتطلبات العالمية.
- ☒ تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات، وذلك من خلال ما يعرف بالكفاءات الديناميكية ، التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات الديناميكية كالتمرين والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن.
- ☒ تقادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- ☒ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتهم الايجابية لخدمة المنظمة ، من خلال تلبية حاجاتهم وتنمية قدراتهم وتوفير البيئة المناسبة للعمل.
- ☒ تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب وتقليل معدل دوران العمل وتعزيز صورة المنظمة في سوق العمل.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب.

من بين أهداف إدارة المواهب نذكر:¹

- ☒ العمل على توفير المواهب بشكل مستمر بجميع أنحاء المنظمة، وبما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توفير مجموعة من المواهب الفعالة على كافة المستويات الإدارية والذين يتميزون بالقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
 - ☒ بناء قوة مستدامة من رأس المال البشري.
 - ☒ العمل على الربط الفعال للمواهب في الاتجاه المستقبلي للمنظمة.
- وهناك مجموعة من الأهداف نذكر منها:²
- ☒ الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
 - ☒ تطوير تلك القدرات لمعيار المستوى العالمي.
 - ☒ الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
 - ☒ وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنطقة.

¹ ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً، دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٧ أوت ٢٠٢٠، ص ٤٢.

² خنفي ثورة، باعمر خديجة، مرجع سابق، ص ٨.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المواهب.

- هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يضعها المدير أمامه بصفة دائمة والتي تتعلق بإدارة المواهب وهي:^١
- ☒ على المسير أن يزيد من الاستثمار في الموهوبين ، من حيث الكم والكيف ، وهذا من أجل تفوق المؤسسة على منافسيها.
 - ☒ أن يسعى لاكتشاف المواهب (الفرص الداخلية) التي تتبعها ظروف العمل في المؤسسة أو استقطابها من المنافسين (الفرص الخارجية).
 - ☒ يجب النظر للمواهب على أنها أحد أهم أصول المؤسسة، الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب أو البعيد.
 - ☒ يجب الحفاظ على المواهب في بيئة تؤمن حسن استثمار المواهب.
 - ☒ الموهبة شعور ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم ، وكذا الرقابة والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة.
 - ☒ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.
- المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.**
- الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب.**

في أحد التصريحات لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو jak wilish الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال الكتريك GE قال: "إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول".

فما هي الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟ وتم صياغتها كما يلي:^٢

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

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

^١خولة حفيظ، مرجع سابق، ص ١٨.

^٢عناي مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة المؤسسة العسكرية للاسمنت -برانس-، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ٢٥.

ثالثاً: الجيل الثالث: الغاية الإستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم، أما سلاحهم الأساسي فهو الموارد البشرية ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والبحث عن المواهب.^١

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب.

سننتقل إلى أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في المنظمات، كما جاء في الدراسات والأبحاث والمقالات وعلى النحو الآتي:^٢

١- استراتيجية استقطاب الموهوبين: تسعى إدارة المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين الأفراد الموهوبين من جهة، وتحقيق أهداف ومتطلبات طالب الوظيفة (الشخص الموهوب) المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته من جهة أخرى، وفي حال انسجام وتناغم توقعات الفرد العامل الموهوب مع ما يبحث عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، يكون من السهل على المنظمات اتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد العاملين الموهوبين المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التناغم بين احتياجات الطرفين يعني افساح المجال أمام المنظمة لاختيار أفضل الأفراد العاملين وانتقاء الأفضل منهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وقد عرفت استراتيجية الاستقطاب على أنها "عملية البحث والحصول على الأشخاص المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الأكثر ملائمة لشغل "الوظائف الشاغرة".

٢- استراتيجية اختيار الموهوبين: تعتبر استراتيجية اختيار الموهوبين ذات أهمية كبيرة ضمن إدارة المواهب لأنها تحدد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة، والمهارات العلمية والعملية والتي تتناسب مع واجبات الوظيفة ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود وصف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات المؤهلين لشغلها.

٣- استراتيجية تنمية الموهوبين: يوجد لدى الأفراد الموهوبين القدرة على التعامل مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون لديها ويعتبر التطوير عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين ويجب أن يشمل التطوير كل من المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالشخص الموهوب، ويتم ذلك بقيام الموهوب بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة وتوفير فرص المشاركة له في البرامج التدريبية، وكذلك توفير التوجيه والإرشادات وفرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية.

^١شيراز محمد خضر، مرجع سابق، ص ١٥٦.

^٢وجدان ناصر حسين وآخرون، أثر إدارة المواهب لتحقيق الابداع في المتاحف العراقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (العدد ٥١)، ٢٠٢٢، ص ١٣٥.

٤ - استراتيجية الاحتفاظ بالموهوبين: تعد الموهبة العامل الحاسم في نجاح أي منظمة وأن إدارة المواهب تمثل تحدياً كبيراً فبعد أن يتم العثور على الموهبة المناسبة والهامة للمنظمة ، فإن المهمة التالية هي الاحتفاظ بهذه الموهبة في المنظمة ، لأن ارتفاع معدل دوران الأفراد العالمين ذوي المهارات والقدرات العالية، يؤدي إلى الإضرار بالجودة وخدمة العملاء ، وينعكس سلباً على الميزة التنافسية، وانخفاض مستوى الأداء والنمو في الأعمال.

الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب.

في ظل التحولات العالمية لا يخفى على أحد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات في سبيل تحقيق مساعيها، حيث باتت الندرة في الموهوبين والتزايد الكبير في سوق العمالة العالمي يشكل ضغطاً كبيراً لإدارة المواهب ، فلا زالت المنظمات تسعى إلى استثمار مواردها البشرية المتميزة ابتداءً من استقطابها وتطويرها وتوفير بيئة عمل تسمح باستقرارها وتكيفها، وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للمواهب وتأثيرها على تحقيق الأداء العالي أصبحت المنظمات تدرك فعلاً هذه التحديات وكيفية التعامل معها وأهمها:^١

- جوانب التعقيد والديناميكية المتزايدة التي تميز بيئات الأعمال.
- التغيير التكنولوجي وظاهرة العولمة وزيادة المنافسة في مجال الأعمال، الذي أدى إلى زيادة الطلب على الموظفين الموهوبين للموازاة مع الزيادة السريعة في عدد الشركات العالمية ، والذي أدى إلى نقص واضح في عرض المواهب.
- كيفية إدارة المواهب يشكل أيضاً تحدياً وكيفية العمل في السوق العالمية، إضافة إلى تغيير اللوائح والتشريعات المؤثرة على أداء المنظمات.
- نقص المهارات والقدرات البشرية بات تهديداً حقيقياً ومباشراً من شأنه إعاقة نمو تطور المنظمات، ففي دراسة أجريت سنة ٢٠١٩ أشارت إلى أن نتيجة المسح الذي تم على مجموع الموارد البشرية العاملة لسنة ٢٠١٨، أظهرت أن حجم النقص في مواهب لدى الشركات العالمية بلغ نروته ووصل إلى ٤٥% أي بزيادة ٥% مقارنة ب ٢٠١٧ وما يفسر الصعوبة المتزايدة التي واجهت المنظمات في ملء الوظائف الشاغرة حيث أدت الزيادة السريعة في الأعمال إلى نقص المواهب ، حيث تكافح المنظمات اليوم لملء وظائفها والاحتفاظ بموظفيها.
- جذب العمالة الاحترافية المؤهلة وتطويرها وتنمية قدراتها والاحتفاظ بها وبأدائها العالي.
- السعي إلى معالجة النقص في القيادات ذات المواهب.
- وأشار باحثون آخرون إلى جملة التحديات التالية:
- تركيز ممارسات إدارة المواهب كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، وهي بذلك تحصل الموهبة المتوفرة في السوق.

^١ بولدرع فهمية، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص ٤٨.

- المنافسة العالمية والتغير الدائم في عرض وطلب العمال والتوزيع غير متساوي للموهبة.
- المشاكل التي يمكن أن تواجه العمل في مجال التعليم إذ يؤدي ذلك إلى نقص المواهب في ذلك البلد.
- انجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي، إضافة إلى استخدام أدوات تقييم تقليدية.
- عدم اكتراث المنظمات للأفكار الجديدة التي يطرحها الموهوبين وعدم تحمس القيادة لهذه الأفكار وعدم سعي المنظمات للتغيير، وصعوبة الإقناع بحدوث الأفكار الجديدة والابداعية المطروحة مع صعوبة تحويل الأفكار إلى أفعال ملموسة، كما تشكل سرقة أفكار الموهوبين وتنفيذها دون الاعتراف بصاحبها تحدياً كبيراً إضافة إلى تلك العراقيل التي يتلقاها الموهوب من بعض الزملاء نتيجة الخوف من فقدان المناصب أداء ما نتيجة الغيرة.¹
- التنمية الاقتصادية العالمية المتزايدة، ثورة الاتصالات عالمية واسعة النطاق نقل سريع للتكنولوجيات الجديدة، سرعة نقل المعرفة، إضافة إلى هجرة الكفاءات كلها عوامل حالت دون قدرة المنظمات على جذب والاحتفاظ بالمواهب اللازمة وتطويرها.

¹ بولدرع فهيمة، مرجع سابق، ص ٤٩.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية لإدارة المواهب يمكننا القول أن إدارة المواهب هي عملية حيوية لنجاح أي منظمة حيث تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات المميزة ، كما تتضمن هذه العملية استراتيجيات لتحليل وتوجيه وتنمية المواهب داخل المنظمة.

فاليوم حياة الموهبة والاحتفاظ بها بات ضرورة حتمية خاصة في ظل تحديات البيئة سريعة التغيير، والتي الصمود فيها يتوقف على مدى امتلاك المنظمات لهاته المواهب.

وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب القيمة من خلال تقديم بيئة عمل ملائمة وفرص للتطوير والتقدم.

الفصل الثاني:

السمعة التنظيمية

تمهيد.

أصبحت السمعة التنظيمية هدفا أساسيا يسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال أداء يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العملاء في الأسواق فالدور الاستراتيجي الأهم للمؤسسات هو البناء والمحافظة على سمعة الطيبة للمؤسسة في عيون مختلف الاطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها .

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية السمعة التنظيمية

المبحث الثاني: نماذج، مستويات، أبعاد وقياس السمعة التنظيمية.

المبحث الثالث: قواعد، عوامل، متطلبات، مبادئ، استراتيجيات، مزايا، سلبيات، صعوبات وعلاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب.

المبحث الأول: ماهية السمعة التنظيمية

تعتبر السمعة من المتغيرات الحديثة المرتبطة بعلاقة المؤسسة بمحيطها ومؤشرا على مدى كفاءة أنشطتها فهي تعكس التصورات الذهنية لدى الجمهور والأطراف ذات المصلحة حول المؤسسة وجودة خدماتها ومنتجاتها لتطبيق مسؤوليتها المجتمعية، مما يجعلها تحظى بالقبول والتأييد من طرف المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم السمعة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم السمعة التنظيمية، ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

يرى بعض الباحثين أن السمعة التنظيمية هي مفهوم يساعد على تقليل تكاليف المعاملة، ويؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي من خلال كسب ثقة العملاء و إيمانهم، و يمكن أن تعرف السمعة التنظيمية على أنها الإدراك الشامل المتشكل من منظور أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع المنظمة في مختلف الأنشطة و الأنظمة و القرارات و السياسات الخاصة بالمنظمة التي تحدد ما إذا كانوا يستمرون في التعامل مع المنظمة أم لا^١.

كما تعرف السمعة التنظيمية بأنها أحد الميزات التنافسية للمؤسسة، والتي من خلالها تستطيع التفوق والتميز على الآخرين وتعد أحد الموارد غير الملموسة التي تعود عليها بالمنافع^٢.

في حين يرى آخرون أن السمعة التنظيمية هي مزيج من العوامل التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق استجابة إيجابية في الأزمات، وبالتالي فهي مجموعة من القيم والاستراتيجيات والمميزات التي تحقق الاستفادة التنظيمية والتمايز^٣.

كما ينظر إليها أيضا بأنها " قدرة المنظمة على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات والأهداف وتوطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع وتلبية حاجاتها ومعالجتها بشكل يحسن من سمعتها، ويخلق قيمة التنافسية للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها^٤.

كما تعرف السمعة التنظيمية بأنها مزيج من جميع التوقعات والتصورات والآراء الخاصة بالمؤسسة والتي يتم تطويرها بمرور الوقت من قبل العملاء والموظفين والموردين والمستثمرين والجمهور بشكل عام فيما يتعلق

^١ بلال سكر عبد الله، تامر عكاب حواس، تشخيص واقع السمعة التنظيمية في المنظمات الخدمية مصرف الرافدين فرع تكريت نموذجا، مجلة بحوث الاقتصاد ومناجنت، (المجلد ٠٣، العدد ٠٢)، ٢٠٢٢، ص ١٥.

^٢ رنا عبد الله محمد، دور الإدارة الرشيدة في تعزيز السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية لأراء القيادات الجامعية في مجلس جامعة البصرة، المجلة العراقية الاقتصادية، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي (مجلد ٠٦ العدد سابع عشر)، ٢٠٢٣، ص ٨٩٩.

^٣ علي سعدون، علي وآخرون، دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة حالة (مقر وزارة الموارد المائية العراقية) مجلة دراسات المستدامة السنة الرابعة، (المجلد ٠٤، العدد ٠٣)، ٢٠٢٢، ص ٢٥٤٣.

^٤ سولاف عز الدين سعيد الدلوي، إجراءات الصحة والسلامة ودورها في تحرير سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية لأراء عينة من كلية الإقسام الداخلية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السلمانية، المجلة العلمية لجامعة جبهان، (المجلد ٤، العدد ١)، ٢٠٢٠، ص ٢٧٨.

بصفة المؤسسة خصائصها وسلوكها بناء على الخبرة الشخصية أو الاشاعات أو التعامل السابق مع المؤسسة.^١

واعتمادا على ما تقدم يمكن تعريف السمعة التنظيمية بأنها مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية، أو هي الاحترام ومدى صداقية التي تتضمنها العلاقات بين المنظمة وأصحاب العلاقة فهي تشير إلى عوامل عديدة تؤثر في السمعة المنظمة منها طريقة التعامل مع الأفراد أو الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع.^٢

المطلب الثاني: خصائص السمعة التنظيمية .

تتميز السمعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:^٣

- **السمعة ليست ظاهرة مؤقتة:** تستغرق السمعة التنظيمية وقتا للبناء والتطور، ولكن يمكن أن تضع في دقائق من خلال فعل سيء، فبناء السمعة هو مسعى استراتيجي طويل الأجل، وليست برنامجا فرديا أو حملة أو مبادرة واحدة.
- **السمعة أصل غير ملموس:** تعد سمعة المنظمة أهم الموجودات والأصول غير الملموسة، كما أنها من المزايا التنافسية الاستراتيجية، وعلى الرغم من أن السمعة غير ملموسة لكنها ذات قيمة كبيرة وملموسة .
- **السمعة يمكن إدارتها:** إن الإشراف الناجح على السمعة لا يحمي فقط من الجوانب السلبية، بل يمكن أن يعزز بالتأكيد قيمة المنظمة، نظراً لأنه يمكن إدارة الأجزاء المكونة للسمعة، ووضع استراتيجية وخطة لقياس السمعة ومراجعتها وإدارتها على أساس مستمر .
- **السمعة يمكن قياسها:** أدى الاهتمام المتزايد بسمعة المنظمات والشركات في الأدبيات التجارية والتسويق إلى ظهور العديد من نماذج قياس السمعة، التي تعتمد على العديد من الأبعاد التي تعتبر عوامل رئيسية في تشكيل السمعة، وإن محاولات قياس السمعة هي لضرورة الحفاظ على الميزة التنافسية للوصول غير الملموسة جنباً إلى جنب مع الأصول الملموسة التي تملكها المنظمة في مواجهة الأجواء التنافسية للغاية في السوق العالمية .
- **السمعة يمكن بنائها لكن يمكن فقدانها بسهولة:** إن بناء السمعة هو مشروع مشترك بين المنظمة وأصحاب المصلحة، حيث يتم إنشاء بنية السمعة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة، من خلال تطبيق المبادئ

^١ نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال، آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحكومة و إدارة المخاطر و الالتزام (GRC)، مجلة كلية التربية ، (العدد يناير)، الجزء الأول، ٢٠٢٤، ص ٣٤ .

^٢ ميثاق هاتف الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم الإدارية الاقتصادية، (المجلد السابع، العدد السابع)، ٢٠١٧ ص ٣.

^٣ نهلة عبد القادر هاشم وآخرون، دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض النماذج السمعة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، (العدد الثامن والثلاثون)، ٢٠٢٣، ص ٢٦-٢٧.

الأساسية لبناء السمعة، فبدون تعاون وبدون شبكة جيدة وعلاقة جيدة بين المنظمة وأصحاب المصلحة فإن السمعة التي يتم بناؤها ستكون هشة ويمكن خسارتها بشكل سريع.

- **السمعة هي شراكة:** في عالم الأعمال اليوم أصبحت تتشكل شبكات متعددة بين المنظمات والموردين والمنافسين وأصحاب المصلحة ووسائل الإعلام والمجتمع، فقد وجدت الشبكات طريقها إلى كل شيء بما في ذلك الإنتاج والمبيعات والخدمات اللوجستية والعلاقات مع العملاء والاتصالات، ويمكن أن تكون المشاركة في الشبكات أو البقاء خارجها أمرا حاسما لوجود المنظمة ونجاحها، وإن نجاح أي منظمة يعتمد على بناء شراكات استراتيجية والعمل ضمنها، فالشراكة الجيدة هي دائما شراكة سمعة.
- المطلب الثالث أهمية السمعة التنظيمية.**

تؤدي السمعة التنظيمية دورا بارزا في جعل المنظمة مسؤولة أمام زبائنها، عن الالتزام بجميع الوعود التي تطلقها عن طريق ما تقدمه من منتجات متغيرة، وتكمن أهمية السمعة التنظيمية في النقاط التالية¹:

- تعد الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمة لإيصال رسائلها إلى أصحاب المصلحة والجمهور المستهدف.
- تعزز من الثقة والثبات لدى المنظمة خلال أوقات الأزمات.
- تعزز من صحة المنظمة عن طريق تشكيلها لمناخ عمل مميز.
- تعد عامل جذب لأفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة.
- تعد عامل جذب لمنظمات أخرى للدخول مع المنظمة في تحالفات استراتيجية، بما يسهم في توسعها أفقيا وعموديا.

إضافة إلى النقاط السابقة، تكمن أهمية السمعة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية:

- تعد مؤشر تستطيع المنظمة من خلاله تشخيص مواطن القوة وتعمل على تعزيزها، وتحديد مواطن الضعف والخلل ومحاولة تقليصها قدر الإمكان.
- تساهم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات المتميزة والذين يعدون مصدر قوة للمنظمة.
- مساهمتها في رفع المعنويات ومستوى الشعور بفخر الانتماء للمنظمة، والذي ينعكس على مستوى أدائهم .
- تعد عامل جذب للاستثمار والمستثمرين لتطوير المنظمة والارتقاء بها عالميا.
- تساعد في جمع وتوحيد جهود جميع الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تمثل المرآة العاكسة لمستوى ونوعية الأداء داخل المنظمة.

¹ مصطفى مؤيد عبد الوهاب، ناجي عبد الستار محمود، دور العلاقات الإنسانية في تعزيز السمعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء والمرضى الراقدين في مستشفى صلاح الدين العام. مجلة اقتصاديات الأعمال، (مجلد ٠٣، العدد

المطلب الرابع: أهداف السمعة التنظيمية

- تهدف لتحقيق السمعة التنظيمية جملة من الأهداف من بينها:^١
- ❖ تلبية حاجات أصحاب المصالح المختلفة لديها.
 - ❖ تحسين صور المنظمة بشكل حسن في عقول أصحاب المصالح لتحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.
 - ❖ تهدف سمعة المنظمة إلى قبول المجتمع بمستوى عالي وبالصورة المرجوة للمنظمة، وما تقدمه من سلع وخدمات.
 - ❖ زيادة العائد وزيادة ربحية المنظمة، وتحقيق الولاء وإرضاء الزبائن بينهم وبين المنظمة.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى للسمعة التنظيمية منها:^٢
- ❖ السعي الجاد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات أصحاب المصالح المختلفة لديها.
 - ❖ تعتبر سمعة المنظمة أصل قيم يساهم في تحقيق عوائد للمنظمة، لذا يجب إدارتها كأبي أصل من الأصول، وممتلكات المنظمة، فهي ليست بشيء ملموس، وعلى الرغم من ذلك فإنها تحقق قيمة عظيمة وأثر ملموس للمنظمة.
 - ❖ ترسم صورة حسنة في عقول أصحاب المصالح لتحقيق للمنظمة البناء والاستمرارية.
 - ❖ تهدف سمعة المنظمة إلى الاعتراف الكامل وقبول المجتمع بمستوى عالي، وبالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات وتعد السمعة المنظمة مفتاح نجاحها غير الملموس.
 - ❖ زيادة العائد غير الملموس، وبالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال إرضاء أصحاب المصالح وتحقيق الولاء بينهم وبين المنظمة.

^١ بحري صابر خرמוש منه، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، (المجلد ٩، العدد ٣)، ٢٠٢١، ص ٣٧.

^٢ أملاي عمار محمود، زفان محمد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على السمعة التنظيمية الدور الوسيط لخريطة المعرفة. دراسة حالة لعينة من الفنادق الخاصة بالخامة بولاية أدرار، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠٢١ - ٢٠١٢، ص ١٦.

المبحث الثاني: نماذج، مستويات، أبعاد وقياس السمعة التنظيمية المطلب الأول: نماذج السمعة التنظيمية

تعددت نماذج إدارة السمعة التي تم تطبيقها في المنظمات، فاختلقت وتقاربت في كثير من الأحيان في بعض الخطوات والمراحل والعمليات، وشكلت جميعها نواة لأي نموذج جديد يتم تبنيه أو تصميمه، وسيتم عرض لبعض هذه النماذج، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج¹:

✓ نموذج سابين إينويلر (Einwiller Sabine: ٢٠١٩)

يتبع هذا النموذج أربع عمليات إدارة السمعة وتتمثل بما يلي:

أ- **التحليل**: يتم القيام بتحليل تفصيلي للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وتحليل أصحاب المصلحة ونظرتهم إلى المنظمة، والمنافسين، ويتم أيضا تحليل الوسائط التقليدية ووسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي، وتحليل المنافسة والمنافسين من المنظمات. ويتم معالجة التحليل من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الفجوة بين رؤية واستراتيجية المنظمة، وهوية وصورة المنظمة لدى أصحاب المصلحة.

ب- **التخطيط**: تبدأ بتحديد وترتيب أولويات المجموعات المستهدفة المتمثلة بأصحاب المصلحة التي ترغب المنظمة في التواصل معها، والذين لديهم تأثير قوي في تحقيق أهداف المنظمة، وصياغة أهداف محددة لمختلف المجموعات المستهدفة، وصياغة الأهداف الفرعية بطريقة قابلة للقياس والتحقق من تنفيذها.

ج- **التنفيذ**: يتم تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال السلوك والتمثل بأداء الموظفين والمنظمة ككل، والتواصل الذي يتم من خلال عمليات الاتصال الداخلية والخارجية، وترجمة القيم والموضوعات إلى رسائل ملموسة يتم استخدامها في التفاعل مع المجموعات المستهدفة، واستخدام مجموعة متكاملة من المهام وأدوات الاتصال الخارجي، والاتصالات التسويقية للحفاظ على العملاء.

د- **التقييم**: تتطلب عمليات إدارة السمعة تقييما لمدى تحقق الأهداف التي تم وضعها في خطط إدارة السمعة، وقياس السمعة وتحليل النتائج من جديد لمعرفة مدى تحقق ومدى التحسن والتطور الذي تم تحقيقه في سمعة المنظمة، وتقييم الوسائط المختلفة وتحليل محتواها، ومعرفة ما هي التغيرات التي طرأت على جوانب السمعة المختلفة للمنظمة.

¹ محمد ناصر الكلش وآخرون، عمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة، مجلة الإدارة التربوية، (العدد الثامن والثلاثون)، أبريل ٢٠٢٣، ص ٣١-٣٩.

✓ نموذج بيكا وجوني (Jouni & Pekka: ٢٠١٦)

وضع هذا النموذج إدارة السمعة في أربع عمليات رئيسية وهي كالتالي:

أ- تحليل الوضع الحالي: وذلك من خلال تحليل السمعة الحالية للمنظمة، وتحليل البيانات المتاحة المتعلقة بالمنظمة، ومن ثم يتم قياس سمعة المنظمة لدى مختلف أصحاب المصلحة الرئيسيين، واستطلاعات رضا العملاء، وتحليل التقارير السنوية، وتحليل أدوات الاتصال والموارد المتاحة ومراجعة استراتيجية العمل وتحديد نقاط القوة والضعف التي تم رصدها، والمتعلقة بالأبعاد المختلفة لسمعة المنظمة.

ب- اتخاذ الخيارات الاستراتيجية والموائمة: بعد التحليل يتم استخلاص النتائج واتخاذ القرارات، وتتم مراجعة النتائج في ورش عمل فريق الإدارة، ومناقشة مكونات السمعة بالتفصيل، وتحديد أسباب المشكلات الرئيسية التي تقف وراء تدهور أو انخفاض السمعة، ومدى اتساع الفجوة بين وجهة نظر المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، وتحديد أبعاد السمعة التي تتطلب معظمها إجراء التحسينات، وتحديد الأهداف، وكيفية إشراك العاملين وتحديد المسؤول عن تخطيط وتنفيذ برامج التطوير.

ج- تخطيط العمل والتنفيذ: ستختار المنظمة بين مجالين إلى خمسة مجالات للتطوير، وتعيين المسؤولين عن ذلك، وتدريب الموظفين كسفراء للسمعة، وإجراء الاتصالات والتسويق، وتنفيذ ما تم تخطيطه من خلال العمل على تطوير الجوانب التي تظهر بها مشكلات أو جوانب ضعف في أبعاد السمعة.

د- مراقبة السمعة وقياسها: ويتضمن ذلك مراقبة عملية إدارة السمعة ومراجعة النتائج بانتظام وباستمرار، وإجراء قياسات مستمرة للسمعة، وتوظيف هذه المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد البشرية والمالية لإدارة السمعة.

✓ نموذج جون دورلي وهيليو جارسيا (Helio and Doorley John Garcia, 2015)

يطلق على هذا النموذج إدارة السمعة الشاملة، ويتكون هذا النموذج من ست مراحل رئيسية وهي:

أ- تحديد نموذج السمعة: يتم تحديد أداة لقياس سمعة المنظمة، تتضمن أبعاد السمعة التنظيمية التي تم تحديدها من قبل المنظمة، وقد ترغب المنظمة في تحسين أبعاد محددة في سمعتها، وتكون بعض الإجراءات التي يمكن أن تتبناها أكثر أهمية لبعض المنظمات من غيرها، مثل الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من أبعاد السمعة، حيث يتضمن النموذج الأساسي لبرنامج إدارة السمعة الشامل ما يلي: التعاون - جودة الإدارة - موهبة الموظف - الأداء المالي - مسؤولية اجتماعية - جودة المنتج - القدرة التنافسية العالمية - التواصل (الشفافية) - الحوكمة - النزاهة (المسؤولية، الموثوقية، المصداقية، الجدارة بالثقة)، وتم إدراج الحوكمة كجزء مهم من نموذج السمعة المخصص للمنظمة.

ويمكن بعد ذلك تحديد النموذج الأساسي لمؤسسة معينة، ويصبح النموذج المخصص الناتج بمثابة إقرار الإدارة العليا لإبعاد السمعة الأكثر أهمية.

ب-تدقيق ومسح السمعة الداخلية والخارجية: في هذه الخطوة يتم مسح وتدقيق ما يعتقد العاملين أنه الهوية الجوهرية للمنظمة ويقارن ذلك بما تعتقده القيادة العليا للمنظمة على أنه الهوية الجوهرية للمنظمة، ويتم تحليل الفجوة بين وجهتي النظر ويتم إنشاء خطة (جزء من خطة إدارة السمعة) لتقريب وجهات النظر وتقليص الفجوة بينها، ويقاس التدقيق الثاني كيف ينظر أصحاب المصلحة الخارجيين إلى المنظمة، والذي تشكل بمجموعها صورة المنظمة، ويتم تحليل الفجوة بين الهوية والصورة، وإنشاء خطة (جزء من خطة إدارة السمعة) للتقريب بين الاثنين.

ج-تحديد أهداف رأس مال السمعة: يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إدارة السمعة، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتنفيذ والمراقبة والإدارة.

د- تحديد مسؤوليات إدارة السمعة: حيث يتم تحديد الإدارات المسؤولة عن إدارة سمعة المنظمة، ويعتمد هذا على التغييرات في السمعة التي تم قياسها في النموذج أو المقياس المخصص لقياس السمعة المنظمة، فإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف أو مشكلة في بعد محدد من أبعاد السمعة، فيمكن إعطاء إدارات معينة في المنظمة، مثل العلاقات العامة، مسؤولية تصحيح هذا الخلل من خلال مبادرات الاتصال الاستباقية.

هـ-التوصل إلى خطة إدارة السمعة: هي خطة استراتيجية لتقارب الصورة الخارجية والهوية الداخلية للمنظمة، من أجل تشكيل سمعة طيبة للمنظمة، وهي خطة لتقريب الصور التي تحملها الفئات المستهدفة عن المنظمة إلى الهوية الجوهرية للمنظمة.

وتتضمن خطة إدارة السمعة ما يلي: وضع ملخص لعمليات المسح (التقييم) الداخلية والخارجية لسمعة المنظمة؛ وبيان تفصيلي بالتحديات والمشكلات التي تواجه سمعة المنظمة، حسب الوحدة التنظيمية في المنظمة، والأهداف الموضوعية والفرص المتاحة للمنظمة، ومن خلال الأهداف والاستراتيجيات التي تم وضعها والجداول الزمنية، تصبح خطة إدارة السمعة دليلاً استراتيجياً للمنظمة، على المدى القصير والطويل.

و- المراجعة والتقييم السنوي: حسب المعايير الواردة في خطة إدارة السمعة تتم عملية تقييم ومتابعة ومراجعة سمعة المنظمة ومعرفة التقدم الذي أحرزته المنظمة في تحسين سمعتها.

✓ نموذج مايكل مورلي (Morley Michael: ٢٠٠٢)

تم تشكيل هذا النموذج من عدد من العمليات والخطوات تم تلخيصها كما يلي:

أ- التدقيق: وهي العملية الأولى وتبدأ بعملية المراجعة، وتتم من خلال جمع ومراجعة أكبر قدر ممكن من البيانات الموجودة حول المنظمة وطريقة ممارسة أعمالها، ومراجعة القيم ورؤية ورسالة المنظمة، وإجراء مقابلة مع عدد من كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة وفي كل قسم من الأقسام الرئيسية، وذلك لتقييم الرؤية الداخلية لسمعة المنظمة، ومعرفة صورة المنظمة في الإعلام.

ب-البحث: ويتم جمع جميع أبحاث السوق والمستهلكين التي تقوم بها مختلف الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة، والتي من المحتمل أن تكون مفيدة في تكوين صورة مركبة لسمعة المنظمة، وجمع كل هذه البيانات في

مكان واحد، ومن خلال مقارنة المعلومات والأبحاث والمراجعات التي تم التوصل إليها، سيتم استخلاص استنتاجات مفيدة حول سمعة المنظمة.

ج- التحليلات: ويتم تلخيص نتائج البيانات التي تم جمعها في تقرير شامل، حيث سيوفر ذلك مؤشرات حول المشكلات أو الثغرات الذي يجب أن تركز فيها الجهود من قبل المنظمة، ويتم كتابة وصفا موجزا للمنظمة، كما ينظر إليها من قبل أصحاب المصلحة بناء على ما تم اكتشافه، ويتم كتابة وصفا مشابها للمنظمة، كما يجب أن يراه الناس، وسيكون العمل الأهم هو تطوير الاستراتيجيات والبرامج التي ستقلل التصورات تدريجيا من الواقع الحالي إلى الهدف الذي تم تحديده.

د- المقارنة المرجعية benchmarkin : من خلال المقارنة المرجعية يمكن تحديد أفضل الممارسات لتحقيق السمعة التي تسعى إليها المنظمة، وذلك من خلال التعرف على أفضل المنظمات في المجال والتعلم من تجاربهم في إدارة وتحسين سمعة المنظمة، من خلال المقابلات والاستبيانات والوصول إلى أفضل الطرق والتكتيكات والأساليب التي تم اتباعها في تلك المنظمات والاستفادة منها بشكل مناسب.

هـ- إعادة الفحص: يتم إعادة فحص وتلخيص البيانات التي تم جمعها حتى الآن، وإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الرئيسية للمنظمة، والمعروفة باسم تحليل SWOT ، بمشاركة أفراد من قسم الاتصالات في المنظمة والأقسام الرئيسية الأخرى، والاستفادة من هذه المعلومات في عملية التخطيط والتنفيذ القادمة.

و- تحديد الأهداف setting Goal : يتم تحديد الأهداف بناء التقييم والفحص السابقة والتي تم فيها تحديد جوانب الضعف والقصور في سمعة المنظمة، والتي يجب أن تركز عليها الأهداف التي سيتم وضعها، مع التركيز على الأهداف التي يعد تحقيقها أمرا واقعا، ويمكن القيام بذلك عن طريق تجميع الأهداف تحت عناوين أو ثلاثة عناوين: على المدى القصير والمتوسط والطويل، ويجب أن تخضع الأهداف للقياس، فيجب أن تكون محددة، وأن تكون ممكنة القياس لمعرفة مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

ز- وضع الاستراتيجية Strategy: يتم وضع الخطوط العريضة للاستراتيجية وتحديد التكتيكات التي يجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وتوضيح الأساليب المتبعة مع كل هدف محدد وإنشاء استراتيجيات مختلفة تتناسب مع الاحتياجات والأهداف الموضوعية.

ح- الاستهداف Targeting: إن الاستهداف الفعال سيضمن الاقتصاد في الجهد والميزانية، وإنه سيضمن النجاح في تحسين السمعة بين الجماهير الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة، من خلال إدراج جميع أصحاب المصلحة والجماهير، ثم ذكر كل أولئك الذين يمارسون تأثيرا كبيرا على مواقف أصحاب المصلحة، ويمكنك إدراج وسائل الإعلام في قائمة الجمهور، وتحدد أولويات الأهداف حسب فئات أصحاب المصلحة الأكثر تأثيرا بحيث إذا كانت الميزانيات والموارد محدودة، فإن التركيز يكون على الجماهير الأكثر أهمية، فليس كل العملاء متساوين.

ط- المراسلة: ويتم إعادة كتابة بيان جديد من أجل وصف سمعة المنظمة كما ينبغي لها أن تكون، ويتم تجميع الرسائل الرئيسية التي ستصبح شعار لجميع أولئك الذين تم تمكينهم للعمل كمتحدثين باسم المنظمة، وستكون الرسائل هي اللبنة الأساسية لخلق تصور جديد للمنظمة، وإن تكرار الرسائل من قبل المتحدثين الرسميين سيسمح لهم بالتغلغل في وعي أصحاب المصلحة وغيرهم من الجماهير التي تسعى للتأثير عليها.

ي- رسم الخرائط: يتم ترجمة سمعة المنظمة وكما يراد لها أن تكون في خريطة طريق، مع نقطة بداية ووجهة، حيث يساعد ذلك على تتبع التقدم، والقيام بعمل خرائط فردية لكل مجال من مجالات السمعة التي تعتقد أنها بحاجة إلى التغيير.

ك- البنية التحتية: التأكد من إنشاء البنية التحتية للإدارات المناسبة لتحقيق أهداف السمعة المرغوبة.

ل- تنفيذ البرنامج: يتم تنفيذ البرنامج المخطط له في عملية إدارة السمعة في المنظمة، من خلال تطوير مفهوم إبداعي أكثر إلهاما يرمز ويلخص السمعة التي تسعى إليها المنظمة، واستخدام مختلف الأدوات والتكتيكات المناسبة في عملية التنفيذ.

م- القياس **The Measurement**: يتم أخيرا عملية قياس ما تم القيام به وانجازه في خطة إدارة السمعة في المنظمة، فيتم تحديد كيفية الحكم على العمل، فإذا كان هناك مقاييس عملية للقياس يتم تطبيقها في هذه المرحلة، وإذا لم يكن هناك مقاييس فيمكن أن تتم عملية القياس من خلال:

- مراقبة التقدم بشكل دوري لمعرفة ما إذا كان كل شيء على الطريق الصحيح.
 - إعادة تدقيق جمهور المنظمة الداخلي للتحقق من شعور العاملين وآراءهم بأداء المنظمة.
 - إجراء تحليل سنوي للقضايا الحرجة لمعرفة القضايا التي تم السيطرة عليها، وتلك التي تتزايد أهميتها.
 - إجراء مقابلات وجه لوجه مع المجموعات الرئيسية المؤثرة في سمعة المنظمة.
 - قراءة خارطة الطريق من جديد، والتحقق من المسافة التي تم قطعها نحو الأهداف التي تم تحديدها.
- ويمكن النظر إلى هذا النموذج من إدارة السمعة على أنه من النماذج التي تعد مناسبة للمنظمات التي تسير في بناء وإدارة سمعتها على المدى الطويل، وذلك لما لهذا النموذج من خطوات وعمليات متسلسلة ومتابعة تستغرق فترات طويلة، وتحتاج إلى فريق عمل قادرة على متابعة وتنفيذ هذا النموذج بالشكل الأمثل.

المطلب الثاني: مستويات السمعة التنظيمية ومجالاتها.

حسب stephanbilliet تنقسم سمعة المؤسسة لثلاثة مستويات .

كما يعد النموذج الاتصالي إلمو لويس LEWIS ELMO الذي يتوافق مع مضمون هرم السمعة بنموذج AIDA والذي يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية، (QUELLE SONT LES RELATIONS PUBLIC 2018)

❖ جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة Savoir Faire ومنتجاتها من خلال إثارة انتباهه بوجود المؤسسة.

❖ جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة Aimer Faire رسم صورة ذهنية إيجابية وخلق التفضيل لصالح المؤسسة من خلال بناء سمعة جذابة تستحوذ على اهتمام الجمهور.

❖ جعل الجمهور المستهدف يتحرك Agir Faire ويسلك سلوكا إيجابيا اتجاه المؤسسة، في آخر مرحلة تقوم المؤسسة بتنمية المحبة وتحويلها لعلاقة ثقة وتجاوب بين المؤسسة والجمهور.

○ الشهرة (la notorité): تعمل الشهرة على جذب الجمهور للمؤسسة، إذ يختار المؤسسة المعروفة والمشهورة في حالة المفاضلة بين الاختيارات المتاحة له، وتشير الشهرة إلى قوة وجود المؤسسة في ذهنية الجمهور، لذا تعد عنصر مهم ومكون للسمعة وبناء الصورة الذهنية، فإذا كانت ذاكرة الفرد مليئة باللوحات الذهنية التي تصف كل منها مؤسسة معينة فإن الشهرة تمثل حجم الصورة الذهنية للمؤسسة ولا يوجد تعريف دقيق للشهرة، فهناك من يرى الشهرة في قدرة المؤسسة على جذب الانتباه التي يبديها الفرد عند مصادفة المنتج أو رمز المؤسسة أو العلامة والبعض الآخر يراها في الفئة العريضة من الجمهور وليس جزء فقط من الجمهور المتعامل مع هذه المؤسسة.

وهناك من يرى في قدره المؤسسة على جذب الجمهور والاحتفاظ بهم، فالشهرة تجعل المؤسسة معروفة وتخلق روابط قادرة على مقاومة الزمن.

كما عرف Aeker شهرة المؤسسة / العلامة التجارية على أنها: " قدرة الزبون المحتمل في التعرف أو تذكر وجود علامة ما ضمن مجموعة من المنتجات"، فالشهرة بهذا التعريف تفترض وجود شرطين أساسيين معرفة هذه المؤسسة أو العلامة التجارية، ومعرفة صنف المنتجات التي تنتمي إليه العلامة أو مجال الصناعات الذي تنتمي إليه المؤسسة.

أما Kotler فيرى أن شهرة المؤسسة يقصد بها " قياس جنوح الزبائن لذكر المؤسسة في ظل مختلف الشروط.

ولا يختلف هذا التعريف عن تعريف Michan.C الذي عرف شهرة المؤسسة بأنها: " عبارة عن النسبة المئوية لعدد من الأفراد داخل مجتمع محدد الذين يعملون بوجود المؤسسة، ويعرفون المجال الذي تعمل فيه"، أي أن الشهرة تقاس بنسبة الأفراد في المجتمع الذين يعرفون المؤسسة، كما أن الشهرة تقاس بمدى حضور اسم

المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر لدى المستهلك على ربط اسم المؤسسة بأحد منجاتها أو مجال نشاطها. لذلك يمكن تصنيف الشهرة إلى أربع أنواع:

✓ **الشهرة المنعدمة:** أو ما يسمى بالمستوى الصفر وتتعلق هذه الشهرة بعدد من المستهلكين الذين لا يذكرون أو لا يعرفون علامات ومنتجات المؤسسة.

✓ **الشهرة المساعدة (الموجهة):** يطلب الباحث من المبحوث تعيين المؤسسات التي يعرفها من بين قائمة مقترحة من أسماء المؤسسات، وغالبا ما يستعمل هذا القياس في العلامات الجديدة على أساس أنها ليست شائعة بين الأفراد فتستعمل لقياس الشهرة من حين لآخر.

✓ **الشهرة التلقائية:** يطلب من المبحوث ذكر المؤسسات التي يعرفها في سوق محددة دون تدخل عوامل خارجية مثل ما هي مؤسسات معجون الأسنان التي تعرفها؟ "وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الفرد يمكنه تذكر ثلاث مؤسسات في كل قطاع كمتوسط، مما يدل على محدودية الذاكرة الآنية.

✓ **قمة التذكر:** أي الاسم الأول الذي يخطر في ذهن المستهلك، في هذه الحالة الاسم المذكور أولا يمثل المرجع والرمز في ذلك القطاع السوقي، يمكن قياسه بنفس السؤال في الفقرة السابقة آخذين في الحسبان المؤسسة التي تذكر أولا، ولدنا في المشروبات الغازية مشروب كوكا كولا كأحسن مثال على هذه الدرجة من الشهرة.

ويضيف Lewi. G إلى المستويات السابقة للشهرة مستوى آخر وهو الشهرة المؤهلة (Notorité) (qualifier). وفيها المستهلك لا يعرف اسم المؤسسة فقط، ولكن يعرف عنها كل تفاصيل، أي المنتجات المسجلة تحت اسم علامتها، وتاريخ المؤسسة، وتطورها، والشعارات التي تعبر بها والقيم والثقافة التي تملكها. وهي أكثر تعقيدا من الأنواع الأخرى.

○ **الشهرة وسمعة المؤسسة:** تتعلق الشهرة بالسمعة، كما اقترح Zinko وآخرون أن الشهرة مثل السمعة إلا أنها لا توفر إمكانية التنبؤ بالسمعة، يمكن الحصول على الشهرة من خلال وسائل تقليدية للإعلام أو إلكترونية وفي كلتا الحالتين يتم اكتساب الشهرة من خلال حدث معين، إذا وقع الحدث مرة واحدة فإنه يفترق للتكرار والتنبؤ ويكون حدث عادي ذو شهرة محدودة للمؤسسة وإذا تكرر الحدث بمرور الوقت يمكن اعتباره سمعة، لأن الفرد يتوقع قيام المؤسسة بنفس الحدث في المستقبل بمعنى استنادا إلى أحداث سابقة متسقة، وبالتالي فإن حدث واحد قادر على جلب الشهرة وليس السمعة، ويمكن القول أن الشهرة هي أولى خطوات السمعة التي تتطلب جهودا كبيرة ووقت أكبر.

○ **الصورة الذهنية:** قبل التطرق إلى أنواع الصور الذهنية للمؤسسة يمكن إبراز العلاقة بين الشهرة والصورة الذهنية:

✓ **العلاقة بين الشهرة والصورة الذهنية للمؤسسة:** السمعة والصورة عبارة عن مشهد تم بناؤه اجتماعيا، كما اقترح روبرتس أن الصورة هي تصور السمعة وهناك تقارب في الصورة والسمعة وفي بعض الأحيان تعتبر متشابهة تماما. والصورة تستند إلى تقييم الجمهور مما يعني أن سمعة الأفراد أو المؤسسات قد تكون مختلفة

تماما عن كل صورهم، بالنسبة للمؤسسة فالشهرة هي الشرط الذي يسمح بتكوين الصورة الذهنية للمؤسسة التي تربط بمجموعة من المعالم والتي تعطي إحساس يتكون في ذهن المستهلك تجاه المؤسسة، وما يجب الإشارة إليه أيضا هو أن شهرة المؤسسة هي القاعدة الأساسية لتكوين صورة المؤسسة فلا يمكن استحضار صورة المؤسسة في ذهن المستهلك بدون معرفته بالمؤسسة، ومنتجاتها وعلاماتها.

وهذا يؤكد ما جاء به Joannis.H بأن صورة المؤسسة عبارة عن جميع الإدراكات، الأحكام والإتجاهات التي تحيط بشهرتها في ذهن الأفراد، أما Pioter Pierre-Jean فيرى أن الفرق بين الصورة الذهنية وشهرة المؤسسة يكمن في أن الصورة الذهنية تكافئ الصورة الفوتوغرافية للمؤسسة، أما الشهرة فهي حسب مفهومها يمكن تمثيلها على أنها فيلم أو مجموعة من الصور الفوتوغرافية، لذلك فإنه يمكن لمؤسسة معينة أن تكون لها شهرة جيدة وصورة غير جيدة أو العكس بالعكس على دور الشهرة في الصورة الذهنية للمؤسسة

✓ **الشهرة أداة لترسيخ عناصر الصورة الذهنية:** يعتبر تحقيق شهرة عالية أول الأهداف لبناء صورة ذهنية للمؤسسة، لأن الشهرة تمهد لذلك، حيث المؤسسات التي تصرف أموال باهظة من أجل تطوير صورتها لدى الأفراد بينما هي لا تتمتع بشهرة قوية فمن الأجدر أن تحاول تحسين معدل شهرتها أولا.

✓ **الشهرة تخلق شعور الألفة:** الشهرة تجعل المؤسسة مألوفة من طرف الأفراد، وهذا ما يدفعهم لبناء علاقات مع المؤسسة.

✓ **الشهرة معيار لتصنيف المؤسسات:** تعتبر مرحلة تصنيف المؤسسات مرحلة من مراحل جمع المعلومات لإتخاذ قرار التعامل مع المؤسسة، وبالتالي إذا كانت المؤسسة غير معروفة من طرف الفرد، فإنه لا يأخذها بعين الإعتبار في عملية التصنيف، حيث يعتبر الفرد المؤسسة المعروفة، علامة شرعية، وهذا ما سوف يحسن صورتها لديه.

المطلب الثالث: أبعاد السمعة التنظيمية .

اتفق الباحثان مع دراسة الحسناوي والكريطي في اعتماد ابعاد السمعة التنظيمية وفق الأبعاد النموذج (٢٠١١ Sala) لانسجامها مع طبيعة البحث ومجتمع وعينة البحث إذ يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد وهي الجودة الجاذبية الأداء، المسؤولية الاجتماعية وهي كما يأتي:^١

- **الجودة:** تعد الجودة عملية تهدف لتحسين المنتج النهائي عن طريق تحسين ظروف العمل للأفراد العاملين، ويتم تحقيقها عندما تتمكن المنظمة من تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تسهم في اشباع حاجات ورغبات الزبائن، بينما يصفها (Osmanoglu،٢٠١٨،٣٠) نوعية أداء العمل من أجل تقديم خدمة معينة وقد تكون مختلفة من شخص لآخر بحسب مقدم الخدمة والمستفيد منها، ويرى (عمير وصلاح الدين. ٢٠١٧. ٦٤) الجودة بأنها أداء المهام من المرة الأولى وبشكل صحيح، إذ تعمل معظم المنظمات جاهدة إلى تقديم منتجاتها بشكل مطابق للمواصفات بما يحقق رضا الزبون الحالي والمستقبلي.
- **الجاذبية:** ويقصد بها أن تكون المنظمة جاذبة للعاملين المهوبين لضمان نجاحها، وهذا يتطلب إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة. وزيادة مشاركتها الاجتماعية. ويراها (Bostjancic&Slana،٢٠١٨،٣) بأنها جذب والاحتفاظ بالأفراد المهوبين واستثمار طاقتهم ووقتهم من قبل المنظمة، وأشار (صالح ٢٠٢١،٥٩٨) من متطلبات نجاح المنظمات أن تكون جاذبة للزبائن وأصحاب المصالح، ويجب أن يشعر الزبون بأهميتها في المنظمة من خلال سعيها لإشباع حاجاته ورغباته وفق مستوى الطموح لديه.
- **الأداء:** يعد الأداء من الوسائل الأساسية لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمات، فهو يرتبط بالموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال الاعتماد على الأداء (صالح ٢٠٢١،٥٩٨)، ويعرف الحسناوي والكريطي الأداء بأنه الطريقة التي تستغل بها المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، وبعد العنصر الأهم الذي يحدد بقاء المنظمة ونموها في بيئة الأعمال التنافسية كونه يدخل في صميم عمل جميع أنشطتها، ويشمل كل من الأداء المالي وغير المالي.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يشار للمسؤولية الاجتماعية بأنها مزيج من الأنظمة الاجتماعية لسلوك المنظمات، واتخاذ التدابير المسؤولة وبشكل استباقي تجاه أصحاب المصلحة، والجميع أفراد المجتمع في إطار سعي المنظمات لتحقيق منافع اقتصادية وهي تضم كل من المسؤولية الطوعية والالزامية (سعيد وعباس ٢٠١٧،١٥٢). ويعرفها اليساري (٢٠٢٠،٥٣) بأنها التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع، مع

^١ أحمد خالد عبد الرحمن، **الذكاء التنظيمي وانعكاسه على السمعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام**

في جامعة الموصل، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، (المجلد (٢) العدد (٣))، شهر حزيران ٢٠٢٣، ص ٢٨٣.

الأخذ بالاعتبار توقعات المجتمع وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية (توفير ظروف عمل صحية، معاملة كريمة للعاملين، الأمانة والمصداقية مع الزبائن والمنافسين).

- بالإضافة إلى الأبعاد السابقة هناك أبعاد أخرى للسمعة التنظيمية نذكر منها:^١
- **صورة المنظمة:** لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين على التوالي من خلال الثقة والموثوقية التي تظهر في دعم خدماتها أو منتجاتها وسعي المنظمة المستمر والدائم، وتعرف بأنها التقييمات والمشاعر والاحاسيس والمواقف تجاه المنظمة ٢٠٠٧ iyod تنقسم إلى صور مدركة ومرغوبة وخفية:
- **الابداع:** للمنظمة أفراد (عملاء وعاملين) لديهم انطباعات حول أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المنظمة، فالابداع هو أسلوب للموارد البشرية تخرج به حلولاً مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة واستخدام الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، والخروج من المألوف.
- **جودة الأداء:** التي تسعى لها المنظمة لتحقيق نتائج مالية واستثمارات و إلى غير ذلك من النتائج التي تسعى لها حسب استراتيجيتها، والتي تعتمد على أداء العاملين المتميز من ذوي المهارات.
- **المسؤولية الاجتماعية:** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع، بالأخذ بالنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل صحية ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصداقية مع العملاء والمنافسين والحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المجتمع بأقل تكلفة وبأعلى جودة وذلك في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة".

^١ مسعودة مبروكي، مرجع سابق، ص ١٦.

المطلب الرابع: قياس السمعة التنظيمية

هناك ثلاث مدارس رئيسية تنطلق منها وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لمفهوم وقياس السمعة التنظيمية وهي:^١

☒ مدرسة التقييم Evaluation School:

ينظر إلى السمعة المنظمة وفقا لهذه المدرسة على أنها تقييم لانتاجية المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين (المحللون، المليون، المستثمرين، المساهمين، فضلا عن مدراء القمة) والتي تركز عادة على النتائج المالية المنظمة.

☒ المدرسة الانطباعية Impression School:

تتحد السمعة وفق رواد هذه المدرسة في ضوء الانطباع الذي تخلقه المنظمة لدى الأفراد (الزبائن أو العاملين)، الذين تركز وجهات نظرهم على أنشطة التسويق والموارد البشرية والتصالات المنظمة

☒ المدرسة العلاقاتية Relational School:

تمثل السمعة التنظيمية هنا الفجوة بين وجهات نظر أصحاب المصلحة الداخليين الهوية (identity) وأصحاب المصلحة الخارجيين الصورة (image) حيث يعتمد تقييم المنظمة على وجهات نظر مختلف أصحاب المصالح والتي تتشكل في ضوء العلاقة ما بين الهوية والصورة، وما بين الصورة والسمعة التنظيمية. واستنادا إلى المدارس المذكورة فقد طور الباحثون عدد من النماذج التي يمكن اعتمادها للقياس السمعة التنظيمية هي:

١- نموذج المنظمات الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة الأمريكية (AMAC)

يستند هذا النموذج على تقييم (٥٠٠) شركة أمريكية كبرى على أساس الناتج المالية، والأداء الأفضل من قبل عينة من المديرين التنفيذيين والمحللين الماليين وفق مقياس تراوح درجاته بين ١-١٠ بالاستناد إلى (٨) سمات هي: الإبداع وجودة الإدارية والاستثمار طويل الأجل، والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، وجودة المنتجات والخدمات، والأداء المالي واستخدام أصول الشركة.

٢- نموذج الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم (MAC)

تم تطوير هذا النموذج عام ١٩٩٧ ليشمل أكبر عدد من الشركات الأكثر اعجابا على مستوى العالم بلغ عددها ١٥٠٠ شركة منها ١٠٠٠ شركة زائدة في أمريكا الشمالية و ٥٠٠ شركة على المستوى الدولي توزعت على ٥٥ قطاع في ٣٣ بلد من بلدان العالم ، وشملت عيبتها مديري تنفيذيين ومحللين ماليين والتعرف على وجهات نظرهم حول أفضل الممارسات التي تحدد سمعة المنظمات واستند التقييم إلى السمات التي تم الإشارة إليها في النموذج السابق مع إضافة سنة أخرى في فعالية المنظمة على المستوى الدولي.

^١ بحاش هجيرة، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم الاجتماع، ميدان العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ٦٥-٦٨ .

٣- نموذج حصة سمعة المنظمة (CRC)

طور هذا النموذج من قبل معهد السمعة بالتعاون مع مؤسسة عام ١٩٩٨ للتغلب على أوجه القصور في النماذج السابقة لعدم تمثيلها الكافي لأصحاب المصلحة ، ويتضمن هذا النموذج إجراء استطلاع رأي لعموم المجتمع للتعرف على الشركات المرغوبة والأكثر احتراما من قبل الأفراد والأسباب الكامنة وراء ذلك بالاستناد إلى مجموعة من السمات تم تبويبها في سنة أبعاد رئيسية هي: الإعجاب العاطفي والمنتجات والخدمات والنتائج المالية، والرؤية والقيادة ببيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

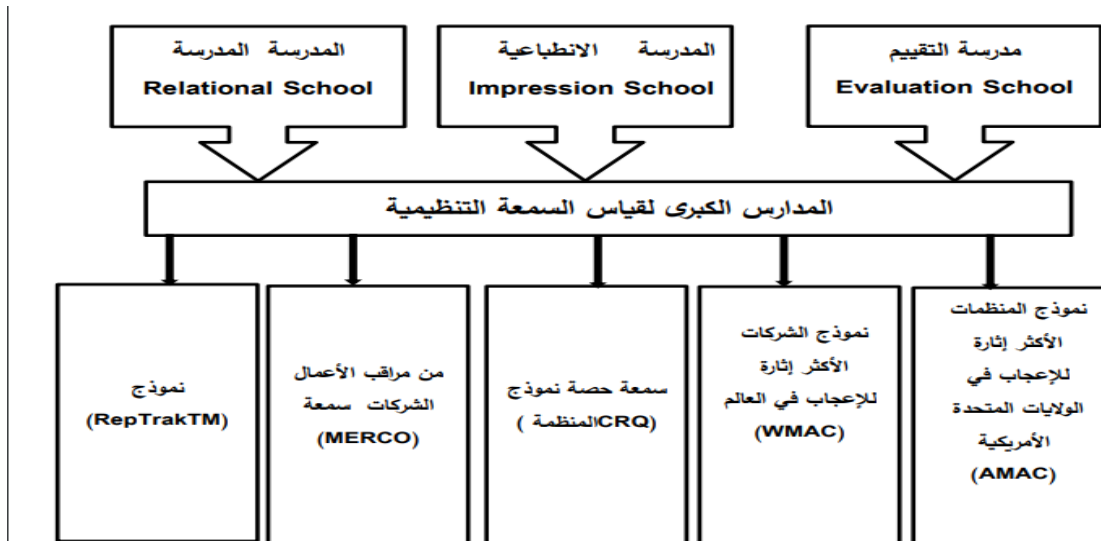
٤- مراقب الأعمال من سمعة الشركات (MERCQ)

تم تطويره في إسبانيا في عام ١٩٩٩، ويستند هذا النموذج على ستة أبعاد: جودة المنتجات والخدمات، الابتكار، السمعة الداخلية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركات البعد العالمي والحضور الدولي الأداء الاقتصادي والمالي.

٥- نموذج (rep trak TM):

ان الدراسة المعمقة لأغلب النماذج الخاصة بقياس السمعة التنظيمية تشير إلى أن تلك النماذج تركز على العوامل أو المحددات التي تؤثر على سمعة المنظمات، ولهذا السبب تم تطوير مقياس شعوري للسمعة يفصل بين موجهاة السمعة، لقد تم تطوير ،حيث ظهرت هذه الطريقة من قبل معهد السمعة عام ٢٠٠٦، وهي نتيجة بحث دولي يهدف إلى تحليل تطور معرفة السمعة حول العالم ويحتوي على أبعاد جديدة، وسمات جديدة، يتم عرض ٧ أبعاد من هذا النموذج هي: الحوكمة، المنتجات، الخدمات، القيادة، الأداء، الابتكارو مكان العمل والمواطنة.

شكل رقم (٣٠): مدارس ونماذج قياس السمعة التنظيمية



المصدر: بحاش هجيرة، القيادة الرشيفة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم الاجتماع، ميدان العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ٦٥-٦٨ .

المبحث الثالث: قواعد، عوامل، متطلبات، مبادئ، استراتيجيات، مزايا، سلبيات، صعوبات السمعة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المواهب.

تعد سمعة المنظمة من أهم الأصول الاستراتيجية غير الملموسة الأكثر صلة بالمنظمة والتي تحتاج مجهودات كبيرة للحفاظ عليها والتي يجب أن نسعى باستمرار إلى بناءها بشكل يتناسب مع طبيعة المجتمع والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الأول: قواعد، عوامل بناء السمعة التنظيمية

الفرع الأول: قواعد السمعة التنظيمية

يرى الباحثان جيمس خروبيج، ولاريسا جرونيج إلى أن هناك قواعد يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات التي يتم في ضوءها بناء وقياس سمعة المؤسسة أو الشركة، وهذه القواعد هي:

- **الثقة:** وهي ليست غاية تسعى الإدارة أو المؤسسة إلى تحقيقها، عن طريق العلاقات العامة، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة الإدارة أو المؤسسة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

- **الالتزام:** ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين الإدارة أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها ٢ من جهة، وبين الإدارة أو المؤسسة وسائر المتعاملين والمنفعين من خدماتها من جهة ثانية.

-**المصداقية:** على العاملين في المؤسسات أن يتصفوا بالشخصية المستقرة والهادئة والعمل بمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية وعرض الأمور كما هي وعدم المبالغة والتهويل، أي القدرة على النظر إلى الأمور بعقلانية ويتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة دون أخرى من الميول والاتجاهات بمعنى آخر تقديم ونشر كل ما هو صحيح وجدي وعلى الواقع، لأن الجمهور أصبح مطلع ولديه من الوسائل ما تمكنه من الوصول إلى أبعد نقطة، وإذا الشركة تفنقر إلى المصداقية والموضوعية فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعيا تجاه الآخرين.

- **الرضا:** وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور والبهجة بين المؤسسة والجمهور والمؤسسات الأخرى في مستوى الأعمال، والخدمات المشتركة التي تسعى المؤسسة لإرضاء جمهورها سواء كان جمهورا داخليا أم خارجيا، وهي تراقب أداءها عبر استطلاعات الرأي التي تجريها بشكل مستمر، لمعرفة مستوى الأداء وخدماتها إلى جمهورها.

-**المصالح المتبادلة بين الطرفين:** ويعتمد على نجاح المؤسسة في إقناع الجمهور والمؤسسات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم العون والمنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمؤسسة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات للأفراد والمؤسسات الأخرى.

^١ طخة أميرة، بن مبروكة حفيظة، إدارة السمعة الالكترونية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم الاعلام والاتصال، ميدان العلوم الاجتماعية تخصص الاتصال والعلاقات العامة جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ٢٧-٢٨.

- العلاقات المجتمعية: وتتعرز عن طريق تبني المؤسسة ودعمها لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها ومبادراتها لمواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية ورفاهية حياة القوى العاملة وأسره، فضلا من السكان المحليين والمجتمع بشكل عام.

الفرع الثاني: عوامل بناء السمعة التنظيمية

أشار (جوناثان روفيد: ٢٠٠٨-٨٥-١٨٠) لقواعد بناء وحماية السمعة والتي تتمثل في:^١

☒ **الصدق:** هو السياسة الوحيدة التي يوجب على المنظمات البدء بالحقائق واتخاذها منطلقا لخطواتها التالية مبتعدة عن تشويه الحقائق وتحمل المسؤولية والابتعاد عن التستر.

☒ **الثبات:** الثبات في الأسلوب خلال أوقات الرخاء والشدة من خلال الانفتاح والصراحة مع وسائل الإعلام لأنها ذات ثمار مجدية في كافة المواقف.

☒ **الاستعداد:** هو المفتاح دوما لمواجهة الظروف وتقلبات البيئة، يتوجب على المنظمات وضع خطة للأزمات ومعرفة خط السلطة يجعل من سيتحدث باسم المنظمة خلال وقت الأزمة، فوضع الاحتياطات مقدما بأسلوب استباقي خير من انتظار المصائب لتضع الحلول من خلال البدء بوضع استراتيجيات تعزز السمعة وتحافظ عليها، والاهتمام العالي بالعلاقات العامة وجعلها وظيفة استشارية تنفيذية.

☒ **الاهتمام بالعمليات والممارسات والعناية المثلى بالزبائن:** من خلال قوة التسويق والإعلان ودعم الأنشطة التعريفية للمنظمة والاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تعد عملية بناء السمعة من الأنماط المهمة للمؤسسة لاهتمامها بإدارة وبناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع العاملين تتضمن ولاء، وتسهم في استدامة المؤسسة، ولذا بناء السمعة يعتمد على عدة عوامل تعمل على توطيد هذه السمعة، منها ما يلي^٢:

- تعزيز اتصالات المؤسسة وعلاقاتها مع المجتمع ومؤسساته، والدور الاجتماعي الذي تقوم به في خدمة مجتمعها.
- القدرة على جذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليهم، والاهتمام بجودة الإدارة والمسؤولية الاجتماعية والابتكار، والاستخدام الرشيد لأصول المؤسسة والقيمة الاستثمارية طويلة الأجل، ومن ثم الوصول إلى الاستدامة.
- توفير الثقة والسمعة التنظيمية لتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية من خلال الاهتمام بأبعاد الجانبية العاطفية، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية.

^١ هديل كاظم سعيد، القيادة الاستراتيجية و تأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان و الاعمار الممولة مركزيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، (مجلد ٢٣ ، العدد ٩٧)، ٢٠١٦، ص ٨٢.

^٢ أناس سيد محمد سليمان، التخطيط لادارة السمعة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة جامعة الجنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (العدد الثامن)، ٢٠٢٢، ص ٢٠٤-٢٠٥.

- البحث عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتقييم هذه النقاط والتركيز على الفجوة بين الحقائق الداخلية، والعمل على تخفيض القوة التي تعمل ضد المؤسسة، وزيادة القوى التي تعمل لصالحها.
 - القيام بوضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وأنظمة عبر كل الخطوط الوظيفية لكل الأولويات والسلوكيات المتعلقة بتحقيق الدعم للسمعة الجيدة.
 - تعزيز الحوار بما يسمح للإدارة ببناء علاقة تعاونية على أساس اللغة مع العاملين.
 - اقناع العاملين بأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة، والقيام بحملات دعائية منظمة حول كل ما يتعلق بعمل المؤسسة والاتصال بالإدارة.
 - استعمال الإدارة للسمعة التنظيمية لإبعاد اسم المؤسسة عن النقاش العام قدر المستطاع في محاولة تقادي المؤسسة للتقنية الحديثة الموجودة في المؤسسات الأخرى التي من شأنها المساس بأنشطة وعمليات المؤسسة وعمليات الاتصال المختلفة فضلا عن مجموعة من الجهود المبذولة لتعزيز العلاقات مع العاملين.
 - قدرة المؤسسة على جذب العاملين بمعرفة احتياجاتهم للاحتفاظ بهم.
- ومما سبق يتضح أن عوامل إدارة وبناء سمعة المؤسسة تعتمد بالأساس على خبرة العاملين، والمعلومات الواردة من المؤسسة، وتقييم لإنتاجية المؤسسة من وجهة نظر العاملين وتحديد الفجوة المؤثرة على سمعة المؤسسة، وإدارة العلاقات والالتزام التنظيمي، وثقافة المؤسسة وإبداع العاملين، والمسئولية والتوقعات الاجتماعية.
- الفرع الثالث: متطلبات تكوين السمعة التنظيمية.**
- من اهم متطلبات تكوين السمعة التنظيمية للمؤسسة نذكر:¹
- فهم ماذا يريد العميل وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
 - الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستمر.
 - مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
 - توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية المستقبلية.

¹ يوسف زنتيسي، نصيرة بن يمينة، دور جودة الخدمات في بناء السمعة الرقمية للمنظمات الخدماتية متابعين صفحة **yassir** على الموقع **facebook** نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر تخصص اتصال تنظيمي جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ٥١.

المطلب الثاني: مبادئ واستراتيجيات تعزيز السمعة التنظيمية

الفرع الأول: مبادئ السمعة التنظيمية

يمكن المؤسسات العمل على حماية سمعتها من خلال ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في¹:

✓ **التخطيط:** تخطط المؤسسة للازمات المتوقع حدوثها وكيفية التعامل مع مخاطرها وادوار الموظفين بالمؤسسة وطرق تواصلهم مع الزمن المحدد للتواصل في حلها، فالتخطيط مهم في حماية سمعة المؤسسة من الأزمات المتوقع حدوثها، لأنه يخفف من حدة الأزمة وانتشارها سلبا على سمعة الشركة.

✓ **التجنب:** تظهر الأزمات المضرة باسم المؤسسة من تجمع عدد من الأحداث الصغيرة التي توجد موقف يهدد السمعة؛ وتجنب ذلك يتطلب تحديد عناصر تلك الأحداث الصغيرة وتعهد والتزام كل مستوى إداري بمهامه وتفهمه لتخفيض المخاطر.

✓ **التعويض:** أفضل طريقة لتجنب مخاطر السمعة السيئة هو وجود خطة معدة بعناية ممولة لبناء وتكوين مخزن من الشهرة التي تساعد في مواجهة الأزمات. بمعنى أن أحسن الطرق لتجنب الأزمات هو التخطيط لإعداد مخزن ممول يساعد على مواجهة الأزمة دون المساس بالسمعة.

الفرع الثاني: استراتيجيات تعزيز السمعة التنظيمية

تتمثل استراتيجيات تعزيز السمعة في²:

١. استراتيجية التثقيف:

تركز هذه الاستراتيجية على الفرد عن طريق تعزيز الوعي عن طريق تقديم الحقائق المحايدة والواقعية والموضوعية في نقل المعلومات، لكي يبرز السلوك الصحيح والإيجابي وتمنع السلوك السلبي، معتمدة على التفسير العقلي والخدمي لإجراءات المؤسسة، إذ تكمن الفائدة من هذه الاستراتيجية تعزيز السمعة الايجابية لهدف بعيد المدى.

٢. استراتيجية التسيير:

وهي تحسين القدرة الجماعية للتكيف، وحل المشاكل، وتحسين الأداء للمؤسسة تجاه جمهورها وجمهور البيئة التي تتعامل معها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعريف الجمهور بالتسهيلات التي اتخذتها المؤسسة لمساعدة جمهورها وفق الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

٣. استراتيجية الإقناع:

تستهدف استراتيجية الإقناع الفرد والجماعات بشكل مباشر، عن طريق التغيير في الاعتقادات والآراء والتوقعات والمواقف والسلوك معا عن طريق تقديم أفضل الخدمات وإعداد رسائل نصية مؤثرة في المتلقين على سلوكهم وآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تخدم سياسة المؤسسة.

¹ الادريسي آية كوثر، إدارة السمعة الرقمية لوكالة الاتصال الجزائرية دراسة تحليلية لمضمون صفحة facebook وكالة وولد بطو، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص ٨٥.

² بحاش هجيرة، مرجع سابق، ص ٨٠.

٤. استراتيجية الترغيب:

وتتضمن حث الجمهور على فعل وسلوك معين ترغب به المؤسسة عن طريق الوعود بأفضل الخدمات والمكافآت والهدايا والمسابقات ... الخ، فضلا عن عبارات وألفاظ توحى بأن المؤسسة قادرة على مكافأة الجمهور أو العاملين في حال تفاعله مع المؤسسة.

٥. استراتيجية التعاون:

وتظهر فاعليتها عندما يكون هناك توافق في الرؤى والأهداف بين المؤسسة والعاملين، عندما يشعر كل منهما بالحاجة لمشاركة الآخر في تحديد موضوع ما، أو تطوير خدمات المؤسسة، عن طريق إحداث إحساس مشترك ما بين المؤسسة والعاملين بتقديم معلومات صحيحة ودقيقة وصادقة لجمهورها العاملين معبرة عن دور العاملين في التغلب على ما يواجه المؤسسة من مشكلات طارئة مستقبلا.

٦. استراتيجية الدعاية:

وتسعى المؤسسة عن طريق مسؤوليها وقادتها إلى إبراز المؤسسة بشكل أفضل وتحسين صورتها بشكل مستمر عن طريق عرض منجزاتها الإيجابية التي حققتها المؤسسة عبر كافة الأصعدة عن طريق استخدام العبارات والجمال التي تجذب المتلقين نحو المؤسسة، فضلا عن الاهتمام الشديد من قبل العاملين والمتلقين للخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات، تعمل المنظمات على حماية سمعتها واستدامتها بشكل مستمر من

خلال^١:

- **عملية تحديد وبناء ووضع القيم للسمعة:** تكون هذه العمليات نابعة من الفهم والوضوح لما تمثله السمعة للمنظمة ونمو مكانة واحترام سمعة المنظمة من قبل منافسيها وجمهورها، ويتم توجيه التسويق بشكل متكامل لتعظيم الميزة التنافسية وصدى السمعة القوية بتنمية علاقات الولاء بشكل فاعل مع زبائن المنظمة، من خلال رسم الخارطة الذهنية لإطار التنافس وتوضيح نقاط التكافؤ والاختلاف مع المنظمات الأخرى، والاستفادة من الأحداث وتسخيرها لخدمة السمعة، أضف لذلك أبراز شعار المنظمة ليصبح معروفا للجميع.

- **عملية تصميم وتنفيذ برامج تسويق السمعة:** بناء وتحديد موقع السمعة في اذهان الزبائن لتحقيق أكبر قدر من المعرفة من قبلهم ضمن وحدة الزمن تتوقف على الاختيار الأولي وبشكل دقيق لمزيج العناصر المكونة للسمعة، والتوفيق والموائمة فيما بينها، والاهتمام بالبرامج والأنشطة التسويقية الداعمة والمتكاملة مع تلك العناصر، إذ تحدث روابط مباشرة وغير مباشرة فيما بينها تعمل على رفع السمعة وترابطها مع الكيانات الأخرى ضمن حدود المنظمة، وتتضمن الرمز الشخصية الشعار، استراتيجيات التسعير والانتاج القنوات الاستراتيجية استراتيجيات العلاقات العامة، تحديد البلد المصنع، التراخيص، الناطقين الرسميين، التأييد والرعاية والجوائز التي تحصل عليها المنظمة).

^١ هديل كاظم سعيد، مرجع سابق، ص ٨٢.

- عملية قياس وتفسير اداء السمعة: إن إدارة السمعة بشكل مثمر ومفيد من خلال تصميم وتنفيذ نظام قياس لكل الأوقات والظروف، إذ يكون مناسباً وذا فاعلية ليعطي متخذ القرار المعلومات الكافية لاتخاذ القرار التكتيكي أو الاستراتيجي لتوليد السمعة بتجميع التقارير وتحديد مسؤوليات المنظمة اجتماعياً ، من خلال تدقيق السمعة، تعقب السمعة، نظام ادارة واستثمار السمعة، سلسلة قيمة السمعة.
- نمو واستدامة السمعة: فالمحافظة على السمعة وتوسيعها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة، فتسعى المنظمة لأداء أعمال واسعة من منظورات مختلفة لفهم استراتيجيات السمعة التنظيمية ، وآلية انعكاسها على مكانتها وكيفية تعديلها من خلال تعزيزها وتنشيطها بمختلف الأوقات بتحديد بنية السمعة، واستراتيجيات التوسع بالسمعة، وهيكل محفظة اعمال السمعة،
- جميع عمليات واستراتيجيات ادارة السمعة وبشكل مستمر: من خلال التطور التقني والارتقاء بأساليب بحثية جديدة لنماذج السمعة، إعادة النظر بأسس التسويق وقيم ورؤية وثقافة الجمهور، المهارات الموجهة للأنشطة على الشبكة العنكبوتية، التصميم المؤثر وتقنيات الإبداع في وضع الحلول الشاملة للسمعة المنظمة.

المطلب الثالث: مزايا، سلبيات وصعوبات السمعة التنظيمية

الفرع الأول: مزايا السمعة التنظيمية الجيدة

- يعتقد أن السمعة الإيجابية تحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا تتمثل في الآتي¹:
- ✓ إضفاء قيمة سيكولوجية للمؤسسة من خلال تحسين قدرة المؤسسة على الاهتمام برضا العاملين.
 - ✓ إتاحة فرصة استقطاب كفاءات ذوي مهارات عالية ورفع الروح المعنوية للعاملين لحماية المؤسسة والمساهمة في تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات.
 - ✓ تدعيم علاقة المؤسسة مع العاملين بإقناعهم بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
 - ✓ لكل مؤسسة سمعتها الخاصة التي تتفرد بها؛ لأنها محددة بخطوط خاصة للمؤسسة.
 - ✓ الاتسام بالديناميكية وذلك في قدرتها على التفاعل الدائم مع المتغيرات الذاتية الخاصة بالفرد أو المؤسسة أو بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى تفاعلها مع العديد من المتغيرات المجتمعية المتنوعة.
- مما سبق يتضح أن إدارة السمعة الاستراتيجية للمؤسسة تمكنها من الحد من إدراك المخاطر، من خلال توفر العديد من السمات المترابطة مثل المصداقية والمسئولية والجدارة والثقة، فضلا عن الجودة المدركة التي يمكن أن تعزز توقعات العاملين لقدرة المؤسسة ، مما يدفعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي الوصول للتميز.

¹ ايناس السيد محمد سليمان، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

الفرع الثاني: سلبيات تدني السمعة التنظيمية

تعتبر السمعة التنظيمية سلاح ذو حدين، فمثلما توفر السمعة التنظيمية الجيدة مزايا كبيرة للمنظمة، في المقابل تعتبر أن سمعتها السيئة تؤثر سلباً على المنظمة وتهدد وجودها وتعيق استمرارها.

ترتبط سمعة المنظمة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل السمعة الشخصية للمديرين وسمعة المنافسين وسمعة الزبائن وسمعة الصناعة، وسمعة البلد الذي تعمل فيه إذ تتأثر سمعة المنظمة بسمعة المنظمات الأخرى داخل الصناعة أو خارجها.

وتؤدي السمعة السيئة والتقييم السلبي للمنظمة من قبل أصحاب المصلحة إلى تكبد المنظمة خسائر كبيرة وتقليل الحصة السوقية لها، فيجب على المنظمات تركيز اهتماماتها تجاه أصحاب المصلحة من أجل المحافظة على سمعة جيدة ومتميزة.

ويؤدي الضرر الذي يلحق بسمعة المنظمة إلى المزيد من النتائج السلبية في أداء المنظمة إذ تؤثر على مصداقيتها وحجم المبيعات والقدرة التنافسية، وكذلك تؤثر على إدراك الزبائن لجودة المنتج، كذلك تؤثر السمعة السيئة للمنظمة على الطريقة التي ينصرف بها أصحاب المصلحة تجاه المنظمة، مما يؤثر على الاحتفاظ بالعاملين ورضا الزبائن وولائهم.

وتجدر الإشارة أن أصحاب المصلحة يختلفون بوجهات نظرهم تجاه المنظمة بناءً على تجاربهم معها، لذلك نجد بعضهم قد يعتبرون سمعة منظمة معينة جيدة فإن آخرين يعتبرونها سيئة.

يمكن أن يكون تأثير السمعة السيئة عن طريق تحذير الزبائن لمعارفهم للتعامل مع تلك المنظمة. وتعتبر آراء وتصورات أصحاب المصلحة حول المنظمة لها تأثيرات حقيقية، إذ تكون ردود الفعل إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة.

تؤدي السمعة السلبية إلى انخفاض أرباح المنظمة، وبالتالي يكون من الصعب حصول المنظمة على الدعم المالي من المصارف فضلاً عن ذلك أنه يضر بمكانة المنظمة في السوق وأنه يمهّد الطريق لأصحاب المصلحة التعامل مع المنظمات المنافسة المختلفة.

هناك مجموعة من السلبيات المترتبة على تدني السمعة التنظيمية وهي^١:

☒ انخفاض الروح المعنوية للعاملين في العمل وضعف التزامهم بقيم وأهداف المنظمة.

☒ توليد شعور سلبي لدى العاملين كونهم ينتمون لهذه المنظمة.

☒ فقدان المزايا التنافسية للمنظمة وتهديد وجودها في السوق.

^١ بلال صكر عبد الله، ثامر عكاب حواس، الترتيب الداخلي و أثره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تحليلية في مصرف الرافدين فرع تكريت، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، (المجلد ٤، العدد ٠١)، جوان ٢٠٢٢، ص ٧٨-٧٩.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن هناك العديد من السلبيات جراء فقدان أو تدني السمعة التنظيمية ، من هذه السلبيات والتي تتمثل في فقدان الثقة والمصداقية بين الزبائن والمنظمة، مما يؤثر ذلك سلباً على حجم مبيعات المنظمة، وبالتالي حجم الحصة السوقية لها، كما يؤدي تدني سمعة المنظمة إلى قيام الزبائن بنسب أشياء سلبية على المنظمة حتى ولو لم تقم بها تلك المنظمة.

الفرع الثالث: صعوبات السمعة التنظيمية

تحاول المؤسسة عن طريق إدارتها وتعزيزها للسمعة التحكم بالسمعة بطريقة غير مباشرة، لكنها تواجه صعوبات تتمثل فيما يلي¹:

- ✓ تحكم الإدارة بتصورات ومدركات العاملين حول المؤسسة.
- ✓ لا توجد مؤسسة حكومية او خاصة في مأمّن من تغيرات السمعة وآثارها، سواء أكان ذلك بصورة إيجابية أم سلبية، وبعد كل مشروع تقوم به المؤسسات وكافة مخرجاتها وإنجازاتها وملاح تفردا أحد عوامل صناعة سمعتها المتميزة.
- ✓ قصور الاهتمام بالعاملين، وضعف توفير بيئة مناسبة ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضا العاملين، ويشعرهم بالفخر للعمل بالمؤسسة.
- ✓ قلة التفاعل بين المؤسسة والبيئة نتيجة تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض التزامهم وولائهم للمؤسسة، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المواهب بتحسين السمعة التنظيمية

تزايد يوماً بعد يوم الاهتمام بموضوع السمعة التنظيمية بشكل كبير ، وذلك يرجع للانطباعات لدى العملاء والعاملين والاتجاهات اتجاه المنظمة أو المؤسسة سواء إيجابياً أم سلبياً، لما تقدمه من منتجات أو خدمات فتكون نظرة إيجابية عند تقديم منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم للعملاء، وتكون سلبية في حالة العكس، وتسعى جميع المنظمات في تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة في بيئة العمل ، وتعد السمعة التنظيمية نتاج علاقة المنظمة بعملائها ، من حيث الثقة المتبادلة والاحترام والوعي اتجاه المنظمة، حيث تتحقق السمعة التنظيمية في المنظمة ، من خلال القيادة والقدرة على التطوير المستمر، وتوفير خدمات ومنتجات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، ووجود موارد مالية مناسبة للاستغلال الأمثل للقدرات وموارد المنظمة والابداع والابتكار في العمليات والخدمات ودورها الإيجابي البيئي.

بتداخل أبعاد السمعة التنظيمية من صورة وهوية تحملها أفكار داخل بيئة العمل وخارجها أو داخل المنظمة وخارجها، وشخصية اعتبارية ذات قيمة في نظر العملاء والعاملين ووجود أداء متميز وفعال ومسؤولية تجاه المجتمع ، ووجود موارد بشرية ذات التميز والمهارات تعمل على ذلك ، فهذا يؤدي بها إلى ايجاد نظام اداري

¹ ايناس السيد محمد سليمان، مرجع سابق، ص ٢٠٦.

يعتمد على المواهب، وبدوره يقوم بعمليات وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة والجدب والاستقطاب والتدريب والتطوير والتقييم والاحتفاظ بتلك المواهب والاستحواذ عليها.¹

¹ مبروكي مسعودة، مرجع سابق، ص ١٧.

خاتمة الفصل:

وفي الختام يمكن القول أن السمعة التنظيمية تعكس السمعة القيمة، والثقة التي يمتلكها العملاء والمجتمع اتجاه المنظمة، ومن خلال الاهتمام ببناء وصيانة السمعة التنظيمية، يمكن للمنظمة تعزيز فرصها التنافسية وجذب المواهب والاستثمار، بالإضافة إلى ذلك تعمل السمعة كميزة تنظيمية تعزز من الانتماء المؤسسي وتساهم في تعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين. لذا يجب أن تكون إدارة السمعة جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال لأي منظمة تطمح للنمو والاستمرارية في السوق.

الفصل الثالث:

تحليل دور إدارة المواهب في
تحسين السمعة التنظيمية لمديرية
التجارة - الرياض -

تمهيد

نظرا لمعرفة أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، قمنا بدراسة الموضوع من الناحية الميدانية في مديرية التجارة لولاية البيض، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المديرية. وسنتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك الأدوات المستخدمة ومن ثم عرض البيانات التي تم جمعها في عينة الدراسة وتحليلها. المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية البيض ونشأتها. المبحث الثاني: منهجية الدراسة. المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة ولولاية البيض و نشأتها

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة ونشأتها

كانت مديرية التجارة لولاية البيض في فترة السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي عبارة عن مكتب خاص بالمراقبة تابع لمديرية التجارة لولاية سعيدة، حيث كانت تسمى مديرية التجارة والنقل، وهذا تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم ٣٧/٧٥ بتاريخ ٢٩/٠٤/١٩٧٥ والذي بقي ساري المفعول إلى غاية صدور القانون رقم ١٢/٨٩ المؤرخ في ٠٥/٠٧/١٩٨٩.

- و في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش.

- في سنة ١٩٨٦ وبعد سنتين من صدور القانون المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد الذي تم من خلاله ترقية دائرة البيض إلى ولاية تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم ٣٠/٨٦ المؤرخ في ١٩/٠٢/١٩٨٦ والذي نص على هيكله المجلس الولائي والذي استحدث من خلاله مصلحة خاصة بالأسعار.

- في سنة ١٩٩١ صدر المرسوم التنفيذي رقم ٩١ بتاريخ ٠٦ أبريل ١٩٩١ الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار وصلاحياتها وعملها ، حيث تم من خلاله تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار على شكل مديريات ولائية و مفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، وعرفت لأول مرة بمديرية المنافسة والأسعار.

- في ٠٥ نوفمبر ٢٠٠٣ صدر المرسوم التنفيذي رقم ٤٠٩ المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها، نص على تنظيمها في شكل مديريات جهوية ولائية حيث غير اسمها إلى مديرية التجارة بعدما كانت مديرية المنافسة والأسعار.

جدول رقم (٠٢): موقع المديرية

العنوان	عدد الموظفين	الموقع/ البريد الالكتروني	الهاتف/الفاكس	عدد المكاتب
تقع مديرية التجارة لولاية البيض بالمدينة الجديدة الحديثة النشأة وهذا المقر رقم ٠٢٢ - ص ب ١٨٢، البريد المركزي البيض.	١٧٠	http://www.dewelbay.adh.dz dwcelb.yadh@gmail.com	049.60.47.52	مكتب 51

المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للتجارة

تحدد مهام المديرية الولائية للتجارة في النقاط التالية:

١. تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وقمع الغش وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية.
٢. السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
٣. السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
٤. المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
٥. متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية و السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
٦. تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
٧. وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
٨. متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على مستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.
٩. القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
١٠. تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية.

١١. تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
١٢. اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
١٣. المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية المطبقة على المنتجات والخدمات.
١٤. تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره، و تعظيم المصالح داخل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البيض.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البيض.

نص القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ١٦ غشت سنة ٢٠١١ على تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح ومكاتب، حيث هناك خمسة (٠٥) تتكون كل مصلحة من (٠٣) مكاتب على الأكثر.

ومن أجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع المديرية الولائية للتجارة ثمانية ٠٨ فرق للمراقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

كما تضم مديرية التجارة لولاية البيض على مفتشيتين اقليميتين للتجارة بكل من بوقطب والأبيض سيدي الشيخ.

❖ المصالح:

- ✓ مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم:
 - مكتب المستخدمين والتكوين.
 - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.
 - مكتب الإعلام الآلي و الوثائق والأرشيف.
- ✓ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي: وتضم
 - مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
 - مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.
- ✓ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: وتضم :
 - مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
 - مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
 - مكتب التحقيقات الاقتصادية.

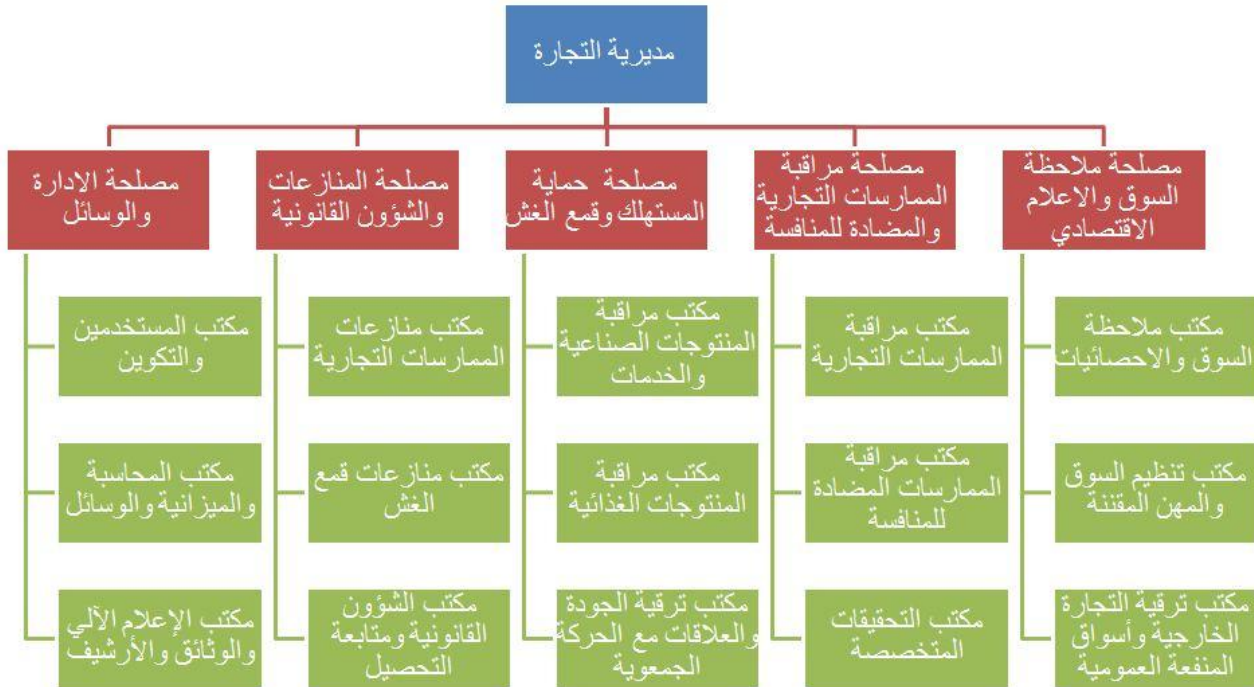
✓ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: وتضم:

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.
- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

✓ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

- شكل رقم (٠٤): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة - البيض -



والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في ١٦ رمضان ١٤٣٢ الموافق ل١٦ غشت سنة ٢٠١١ ، الذي يتضمن تنظيم مديريات الولاية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة. أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع موظفي مديرية التجارة - البيض - البالغ عددهم ١٢٠ عامل حسب إحصائيات ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مديرية التجارة لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- ✓ قرب المؤسسة من مكان اقامتنا ، ما يسهل علينا التنقل اليها بسهولة، لجمع البيانات.
- ✓ معرفتنا الشخصية لمعظم موظفي مديرية التجارة ، مما يسهل علينا عملية توزيع واسترداد الاستبانات الموزعة.
- ✓ قلة الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسة ، دفعنا لاختيار اجراء الجزء التطبيقي لدراستنا فيها.

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لحجم المجتمع ، فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها ٧٠ مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المؤسسة عبر العديد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاع ٦٦ استمارة ، بنسبة استرداد ٩٤,٢٨% ، وبعد فحص الاستثمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

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

١- السن:

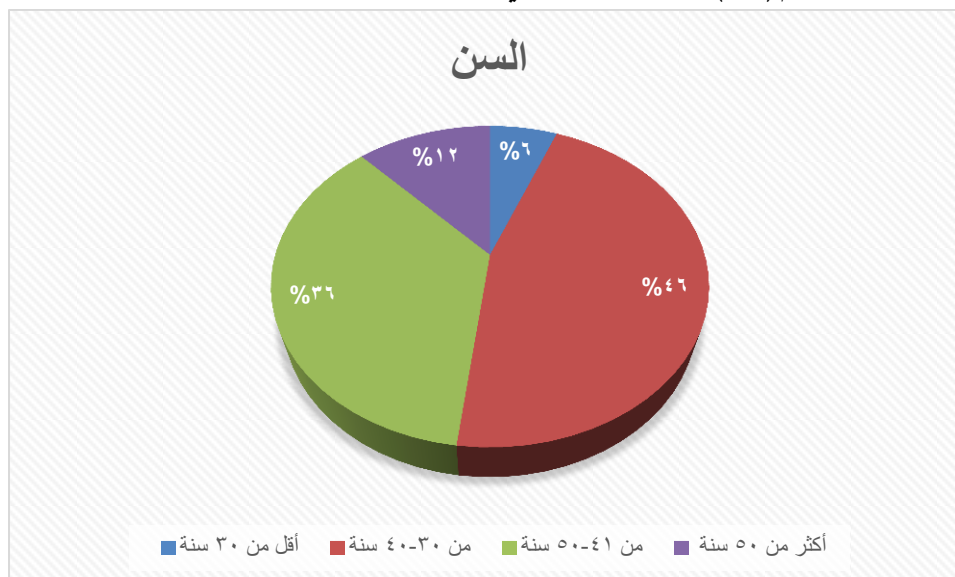
الجدول رقم (٠٣): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة%
أقل من ٣٠ سنة	٤	٦
من ٣٠-٤٠ سنة	٣٠	٤٦
من ٤١-٥٠ سنة	٢٤	٣٦
أكثر من ٥٠ سنة	٨	١٢
المجموع	٦٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

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

الشكل رقم (٥٠): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (٥٣).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من عمال المديرية تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٠ سنة أي ما يعادل ٤٦%، تليها الفئة العمرية من ٤١-٥٠ سنة بنسبة ٣٦%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة بنسبة ١٢%، أما نسبة ٦% تمثل الفئة العمرية تقل عن ٣٠ سنة.

٢ - الجنس:

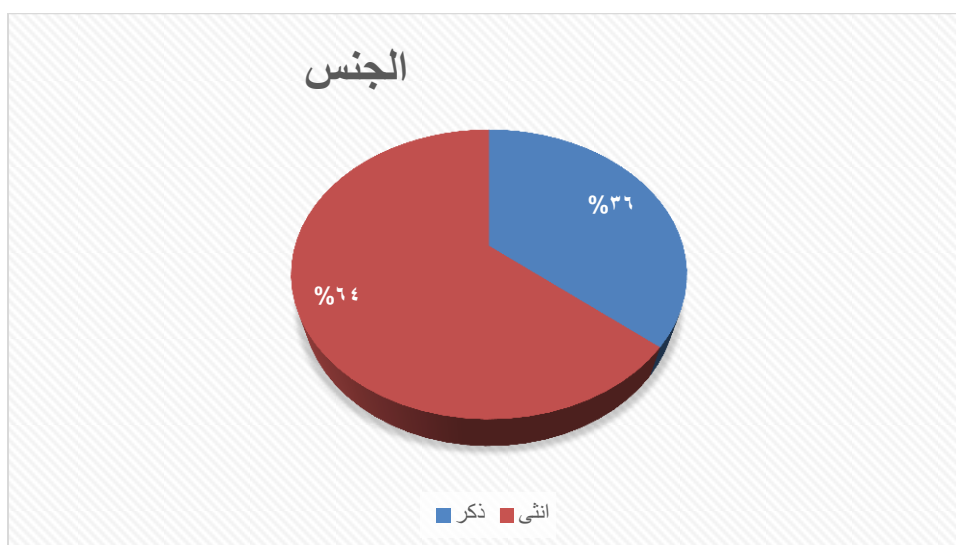
الجدول رقم (٥٤): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	٢٤	٣٦
الانثى	٤٢	٦٤
المجموع	٦٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

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

الشكل رقم (٠٦): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



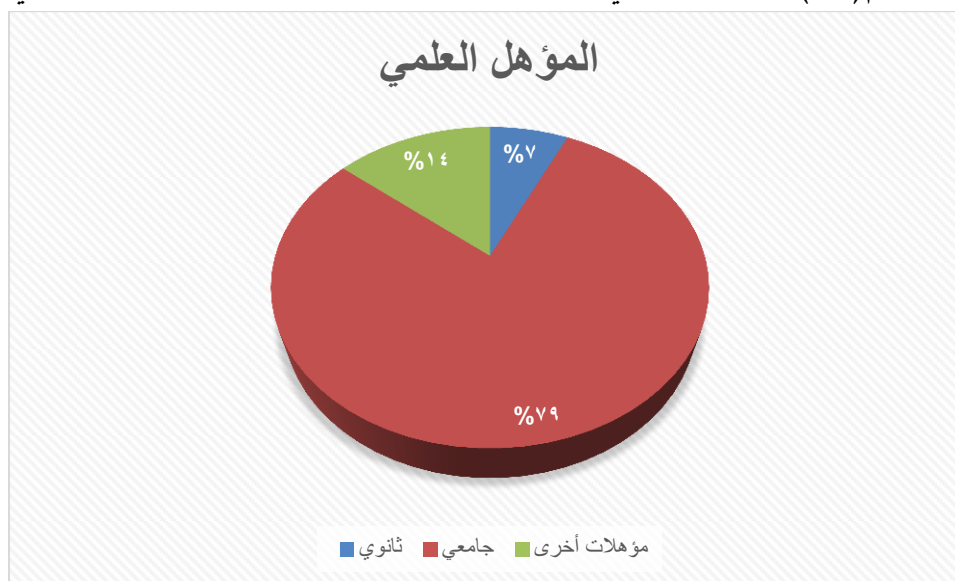
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (٠٤).
من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الجنس العمال، هي النساء، حيث بلغت نسبتهم 64%، بينما تشكل فئة الرجال نسبة 36%.
٣ المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (٠٥): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	٥	٧
جامعي	٥٢	٧٩
مؤهلات أخرى	٩	١٤
المجموع	٦٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.
بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل التعليمي.

الشكل رقم (٠٧): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم (٠٥).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي، حيث قدرت نسبتهم بـ: ٧٩ %، في حين نسبة أخرى من عمال لهم مؤهلات أخرى قدرت نسبتهم بـ: ١٤ % في حين النسبة الضئيلة لهم مستوى ثانوي، حيث قدرت نسبتهم بـ: ٧%.

٤ - الأقدمية:

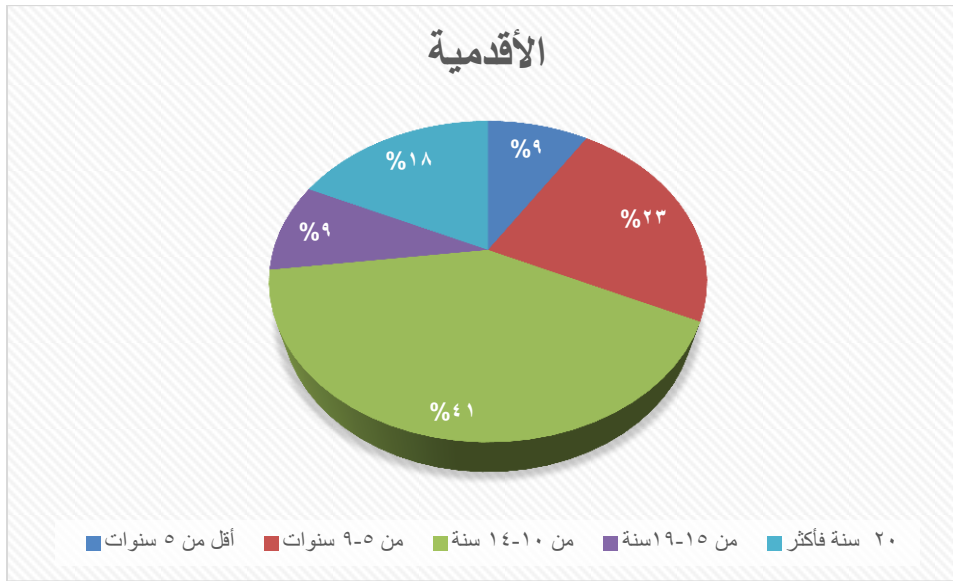
الجدول رقم (٠٦): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٦	٩
من ٥-٩ سنوات	١٥	٢٣
من ١٠-١٤ سنة	٢٧	٤١
من ١٥-١٩ سنة	٦	٩
٢٠ سنة فأكثر	١٢	١٨
المجموع	٦٦	١٠٠

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

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

الشكل رقم (٠٨): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (٠٦).

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي ٤١% من العمال لديهم اقدمية ١٠-١٤ سنوات، في حين ٢٣% منهم تتراوح أدميتهم من ٥-٩ سنوات، كما نجد ما نسبته ١٨% تمثل فئة العمال ذوي أقدمية تفوق ٢٠ سنة، في حين نسبة ٩% تمثل فئتين ذوي أدمية تمتد من ١٥-١٩ سنة و تقل عن ٥ سنوات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في دراستنا للموضوع ، ولإيفاء بجانبه النظري وكذا التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- ١-المصادر الثانوية: تتمثل في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والملتقيات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة، والذي يعتبر جزءا أساسيا في إجراء الدراسات الميدانية.
- ٢-المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدويا بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج SPSS، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

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

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن، ٣٢ عبارة وزعت على محوري الدراسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص إدارة المواهب، و واشتمل على ١٦ عبارة وزعت على أربعة أبعاد تمثلت في الاتي: تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب.

➤ المحور الثاني: خاص السمعة التنظيمية، واشتمل على ١٦ عبارة وزعت على أربعة أبعاد تمثلت في

الآتي: المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة ، الإبداع، الجاذبية

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة المبحوثون لعبارات الاستمارة.

كما اتبعت الطالبتين الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

- ◀ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة عباراتها؛
- ◀ استشارت الطالبتين الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد أبعاد الاستمارة وعباراتها؛
- ◀ وعلى ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة ، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية على ٣٢ عبارة، أنظر الملحق رقم (١) .

٣-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة، بغية الوقوف فعليا على ما يجري من سلوكيات داخل المؤسسة، هذا الى جانب تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات على أسئلة الإستمارة.

٤-وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قامت الطالبتين بالبحث وبالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V27)، كما استعانتي الطالبتين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- ◀ معامل الارتباط (بيرسن): وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الكلية.
- ◀ معامل الثبات (الفا كرو نباخ): من اجل 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، وأيضا الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشفين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة، وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبتين 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 لأجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين، وقد طلبت الطالبتين من المحكمين إبداء آرائهم في أداء الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسبا؛

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (٥٥)، انظر الملحق (٥٢)، ولقد استجابت الطالبتين لآراء المحكمين وقاما بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (٥١).

٢- صدق المقياس:

٢-١ الاتساق الداخلي:

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

الجدول رقم (٥٧) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	٠,924	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	٠,915	0.000
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	٠,970	0.000

0.000	٠,958	تقوم المؤسسة بإشراك المهنيين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف	4
0.000	٠,976	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	5
0.000	٠,942	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	6
0.000	٠,9٢٧	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	7
0.000	٠,970	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	8
0.000	٠,823	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	9
0.000	٠,973	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهنيين كشركاء اكثر من كونهم موظفين	10
0.000	٠,97٠	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرار مواهبهم وقدراتهم	11
0.000	٠,9٥٤	تهتم المؤسسة بمنع تسرب المهنيين والمبدعين منها	12
0.000	٠,97٨	ترافق المؤسسة موظفيها المهنيين في تطوير وتنمية قدراتهم	13
0.000	٠,97٦	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهنيين	14
0.000	٠,9٥٤	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهنيين لديها	15
0.000	٠,9٥٤	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهنيين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	16

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=٠,٠١$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=٠,٠١$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه. الجدول رقم(٠٨): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات السمعة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
١٧	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع	٠,914	٠,٠٠٠
١٨	تمتّع المؤسسة عن القيام بأي نشاط او عمل يتعارض مع قيم المجتمع واخلاقه	٠,762	٠,٠٠٠
١٩	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكلة البطالة من خلال تقديم فرص للعمل	٠,926	٠,٠٠٠
٢٠	تمتاز تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف بالشفافية والوضوح	٠,970	٠,٠٠٠
٢١	تتمتع المؤسسة بمستوى عال من الكفاءة في تقديم خدماتها	٠,857	٠,٠٠٠
٢٢	تسعى المؤسسة لاقتراح الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين جودة خدماتها	٠,762	٠,٠٠٠
٢٣	توفر المؤسسة كافة المستلزمات الضرورية للموظفين لتطوير خدماتها	٠,949	٠,٠٠٠
٢٤	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالتخطيط الجيد لتحسين جودة خدماتها	٠,962	٠,٠٠٠
٢٥	تسعى المؤسسة الى توفير مناخ عمل يدفع العاملين الى الابداع والتميز	٠,96٨	٠,٠٠٠

٢٦	تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	٠,٩57	٠,٠٠٠
٢٧	يلقى الابداع تشجيعاً من قبل إدارة المؤسسة	٠,899	٠,٠٠٠
٢٨	تستخدم المؤسسة أجهزة وتكنولوجيا متطورة	٠,979	٠,٠٠٠
٢٩	اشعر بالاعجاب بالمؤسسة التي اعمل بها	٠,949	٠,٠٠٠
٣٠	توفر المؤسسة المستلزمات والظروف التي تدفع العمال للبقاء والاستمرار بها	٠,957	٠,٠٠٠
٣١	يثق عمال المؤسسة بالإدارة العليا للمؤسسة	٠,972	٠,٠٠٠
٣٢	العمل بالمؤسسة يشعرني بالرضا والسعادة	٠,962	٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السمعة التنظيمية 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 محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (٠٩): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	إدارة المواهب	٠,٩٩٩	٠,٠٠٠
٢	السمعة التنظيمية	٠,٩٩٨	٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

($\alpha=0,01$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق

المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا

ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة

قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من

ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

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

الجدول رقم (١٠): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	محاور وابعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
	إدارة المواهب	١٦	٠,٩٩٠	٠,٩٩٤
١	تخطيط المواهب	٤	٠,٩٦٣	٠,٩٨١
٢	استقطاب المواهب	٤	٠,٩٧٦	٠,٩٨٧
٣	الاحتفاظ بالمواهب	٤	٠,٩٣٠	٠,٩٦٤
٤	تطوير المواهب	٤	٠,٩٧٩	٠,٩٨٩
	السمعة التنظيمية	١٦	٠,٩٨٦	٠,٩٩٢
١	المسؤولية الاجتماعية	٤	٠,٩٢٧	٠,٩٦٢
٢	جودة الخدمة	٤	٠,٩٢٢	٠,٩٦٠
٣	الابداع	٤	٠,٩٦٧	٠,٩٨٣
٤	الجاذبية	٤	٠,٩٧١	٠,٩٨٥
	جميع محاور الاستمارة.	٣٢	٠,٩٩٤	٠,٩٩٦

الصدق = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (٠,٩٨٦-٠,٩٩٠)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل في إدارة المواهب " ٠,٩٨٤، فيما تراوحت قيم ابعاده بين (٠,٩٣٠-٠,٩٧٩)، بالنسبة المحور الثاني للدراسة السمعة التنظيمية" بلغت قيمته ٠,٩٨٦، فيما تراوحت قيم ابعاده بين (٠,٩٢٢-٠,٩٧١) كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته ٠,٩٩٤.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (٠,٩٩٢-٠,٩٩٤)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة الصدق بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل إدارة المواهب ب ٠,٩٩٤، بالنسبة المحور

الثاني للدراسة "السمعة التنظيمية بلغت قيمة معامل الفا ٠,٩٩٢، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للاستثمار ككل، حيث بلغت قيمته ٠,٩٩٦.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

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

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين ٣ و -٣، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين ٧ و -٧^١، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (١١): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعاد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
	إدارة المواهب	-2,170	3,430
١	تخطيط المواهب	-1,815	1,844
٢	استقطاب المواهب	-2,508	5,133
٣	الاحتفاظ بالمواهب	-2,008	2,840
٤	تطوير المواهب	-2,344	4,256
	السمعة التنظيمية	-2,282	4,205
١	المسؤولية الاجتماعية	-2,845	٦,004
٢	جودة الخدمة	-2,932	٦,416
٣	الابداع	-1,412	٠,238
٤	الجاذبية	-2,178	3,460
	جميع أبعاد الاستثمار	-2,214	3,725

¹ - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P: ٥٤٢.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة إدارة المواهب" و السمعة التنظيمية"، على الترتيب بـ (-2,170، -2,282)، كما بلغت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "إدارة المواهب" (-1,815، -2,508)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "السمعة التنظيمية" فلقد تراوحت قيمه بين (-1,412، -2,845).

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة "إدارة المواهب" و السمعة التنظيمية"، على الترتيب (3,430، 4,205)، كما تراوحت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "إدارة المواهب" (1,844، 5,133)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة السمعة التنظيمية" فلقد تراوحت قيمه بين (6,416، 0,238).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة حسب إجابات مفردات الدراسة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (1-3)، وقد تمّ 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 (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مديرية التجارة

على عبارات محور "إدارة المواهب".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	2,5909	0,72276	3	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	2,5909	0,76414	4	مرتفع
3	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	2,7121	0,62672	2	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بإشراك المهنيين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف	2,7879	0,56881	1	مرتفع
	تخطيط المواهب	2,6705	0,64025	4	مرتفع
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	2,7273	0,62130	4	مرتفع
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	2,8182	0,49331	1	مرتفع
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	2,8182	0,52357	2	مرتفع
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	2,7727	0,57634	3	مرتفع
	استقطاب المواهب	2,7841	0,53688	1	مرتفع
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلاءم مع أصحاب المواهب من العاملين	2,4697	0,82685	4	مرتفع

مرتفع	٣	0,60918	2,7576	تتعامل المؤسسة مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	١٠
مرتفع	٢	0,54900	2,7727	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم	١١
مرتفع	١	0,53262	2,8030	تهتم المؤسسة بمنع تسرب الموهوبين والمبدعين منها	١٢
مرتفع	٣	0,58214	2,7008	الاحتفاظ بالمواهب	
مرتفع	٣	0,61546	2,7424	ترافق المؤسسة موظفيها الموهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	١٣
مرتفع	٤	0,62130	2,7273	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين الموهوبين	١٤
مرتفع	١	0,53262	2,8030	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين الموهوبين لديها	١٥
مرتفع	٢	0,50291	2,8030	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	١٦
مرتفع	٢	0,55350	2,7689	تطوير المواهب	
مرتفع	/	0,57156	2,7311	نتيجة المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

١/ إدارة المواهب: أبدى عمال مديرية التجارة، آراءهم حول محور "إدارة المواهب"، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، وزعت على أربعة ابعاد (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب) كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (٢,٦٧٠، ٢,٧٨٤)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (٠,٦٤٠، ٠,٥٣٦)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (٢,٧٣١)، بانحراف معياري قدره (٠,٥٧١)، وهذا ما يشير إلى أنّ إدارة المواهب هي بمستوى مرتفع. وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال مديرية التجارة.

١-١ استقطاب المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد استقطاب المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (٢,٧٨٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٣٦)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى استقطاب المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد استقطاب المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,7273-2,8182)، أما قيم الانحراف المعياري لعباراته فلقد تراوحت بين (0,62130-0,49331).

٢-١ تطوير المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تطوير المواهب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7689)، وانحراف معياري قدره (0,55350)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه

النتيجة إلى أن مستوى تطوير المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد تطوير المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,8030-2,7273)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0,62130-0,53262).

٣-١ احتفاظ المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد احتفاظ المواهب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7008)، وانحراف معياري قدره (0,58214)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى احتفاظ المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد احتفاظ المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,4697-2,8030)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فلقد تراوحت بين (0,53262-0,82685).

٤-١ تخطيط المواهب: من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد تخطيط المواهب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,6705)، وانحراف معياري قدره (0,64025)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أن مستوى تخطيط المواهب كأحد ابعاد إدارة المواهب هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد تخطيط المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,5909-2,7879)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0,76414-0,56881).

الجدول رقم (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مديرية التجارة على عبارات محور " السمعة التنظيمية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
١	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تلي حاجات المجتمع	2,8485	0,43826	3	مرتفع
٢	تتمتع المؤسسة عن القيام باي نشاط او عمل يتعارض مع قيم المجتمع واخلاقه	2,9242	0,31916	1	مرتفع
٣	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكلة البطالة من خلال تقديم فرص للعمل	2,8485	0,40163	2	مرتفع
٤	تمتاز تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف بالشفافية والوضوح	2,7273	0,59602	4	مرتفع
	المسؤولية الاجتماعية	2,8371	0,40784	1	مرتفع
١	تتمتع المؤسسة بمستوى عال من الكفاءة في تقديم خدماتها	2,8788	0,41194	2	مرتفع
٢	تسعى المؤسسة لاقتراح الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين جودة خدماتها	2,9242	0,31916	1	مرتفع
٣	توفر المؤسسة كافة المستلزمات الضرورية للموظفين لتطوير خدماتها	2,6970	0,60688	4	مرتفع

مرتفع	3	0,50291	2,8030	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالتخطيط الجيد لتحسين جودة خدماتها	٤
مرتفع	2	0,42510	2,8258	جودة الخدمة	
مرتفع	1	0,51186	2,7879	تسعى المؤسسة الى توفير مناخ عمل يدفع العاملين الى الابداع والتميز	١
مرتفع	3	0,67868	2,6970	تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	٢
مرتفع	4	0,76582	2,5758	يلقى الابداع تشجيعا من قبل إدارة المؤسسة	٣
مرتفع	2	0,58337	2,7576	تستخدم المؤسسة أجهزة وتكنولوجيا متطورة	٤
مرتفع	4	0,72257	2,5871	الابداع	
مرتفع	3	0,60688	2,6970	اشعر بالإعجاب بالمؤسسة التي اعمل بها	١
مرتفع	4	0,67868	2,6970	توفر المؤسسة المستلزمات والظروف التي تدفع العمال للبقاء والاستمرار بها	٢
مرتفع	2	0,57634	2,7727	يثق عمال المؤسسة بالإدارة العليا للمؤسسة	٣
مرتفع	1	0,50291	2,8030	العمل بالمؤسسة يشعرني بالرضا والسعادة	٤
مرتفع	3	0,57004	2,7424	الجاذبية	
مرتفع	/	0,50162	2,7727	محور ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

٢/ **السمعة التنظيمية:** أبدى عمال مديرية التجارة ولاية - البيض -، آراءهم حول محور " السمعة التنظيمية "، الذي خصصت لقياسه ١٦ عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربعة أبعاد هي كالاتي:(المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، الابداع، الجاذبية)، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(٢,٨٣٧،٢,٥٨٧)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (٠,٤٠٧،٠,٧٢٢)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (٢,٧٧٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٥٠١)، وهذا ما يشير إلى أنّ السمعة التنظيمية بمديرية التجارة ولاية البيض - هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال مديرية التجارة.

١-٢ **المسؤولية الاجتماعية:** من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة(٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد المسؤولية الاجتماعية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,8371)، وانحراف معياري قدره (0,40784)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى المسؤولية الاجتماعية كأحد ابعاد السمعة التنظيمية، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد المسؤولية الاجتماعية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,9242-2,7273)، أما قيم الانحراف المعياري لعباراته فلقد تراوحت بين(0,31916-0,59602).

٢-٢ **جودة الخدمة:** من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة(٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جودة الخدمة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,8258)، وانحراف معياري قدره (0,42510)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة

إلى أنّ مستوى جودة الخدمة كأحد ابعاد السمعة التنظيمية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد جودة الخدمة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,9242-2,6970)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0,31916-0,60688).

٢-٣ الجاذبية: من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الجاذبية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7424)، وانحراف معياري قدره (0,57004)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الجاذبية كأحد ابعاد السمعة التنظيمية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد الجاذبية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,8030-2,6970)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0,50291-0,67868).

٢-٤- الإبداع : من خلال مجمل إجابات عمال مديرية التجارة على العبارات الأربعة (٤) ، التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الإبداع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المديرية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5871)، وانحراف معياري قدره (0,72257)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ بعد الإبداع كأحد ابعاد السمعة التنظيمية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال المديرية على عبارات بعد الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,7879-2,5758)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0,51186-0,76582).

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.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة - البيض -

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عمليات إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لموظفي مديرية التجارة - البيض - .

السمعة التنظيمية						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٠,٩٨٨	٠,٩٩٤	١	٧٢,٧٩	٠,٩٩٤	

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

عند بحث مساهمة إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة- البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، بين إدارة المواهب و السمعة التنظيمية لمديرية التجارة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٧٢,٧٩)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$) بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المواهب، والمتغير التابع المتمثل في السمعة التنظيمية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (٠,٩٩٤)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٨٨)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٨,٨%) من التباين في مستوى السمعة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحسين ٩٨,٨% من السمعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (1.2%)، 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 الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارية - البيض - لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة - البيض -

المسؤولية الاجتماعية						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٠,٩٢٨	٠,٩٦٣	١	٢٨,٦٤	٠,٩٦٣	

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27.

عند بحث مساهمة إدارة المواهب على تحسين المسؤولية الاجتماعية ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، بين إدارة المواهب والمسؤولية الاجتماعية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٢٨,٦٤)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والمسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة، حيث بلغت قيمته (٠,٩٦٣)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٢٨)، أنّ تطبيق إدارة المواهب يفسر ما نسبته (٩٢,٨%) من التباين في مستوى المسؤولية الاجتماعية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ إدارة المواهب تساهم في تحسين (٩٢,٨%) من المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (٧,٢%)، 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 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - 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 على جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - .

جودة الخدمات						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٠,٩١٥	٠,٩٥٧	١	٢٦,٣١	٠,٩٥٧	

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27.

عند بحث مساهمة إدارة المواهب على تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، إدارة المواهب وجودة خدمات مديرية التجارة - البيض -، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٢٦,٣١)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب وجودة الخدمات ، حيث بلغت قيمته (٠,٩٥٧)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩١٥)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩١,٥%) من التباين في مستوى جودة الخدمات، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن إدارة المواهب تساهم في تحسين (٩١,٥%) من جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - ، أما النسبة المتبقية والبالغة (٨,٥%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$).

٢-٣- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي لمديرية التجارة - 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 على الابداع التنظيمي لمديرية التجارة - البيض

الابداع التنظيمي						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٠,٨٣٨	٠,٩١٦	١	١٨,٢١	٠,٩١٦	

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

عند بحث مساهمة عمليات إدارة المواهب على تحسين الابداع التنظيمي لمديرية التجارة - البيض - ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (١٨,٢١)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي، حيث بلغت قيمته (٠,٩١٦)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٨٣٨)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٨٣,٨%) من التباين في مستوى الابداع التنظيمي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن إدارة المواهب تساهم في تحسين (٨٣,٨%) من الابداع التنظيمي لموظفي المديرية، أما النسبة المتبقية والبالغة (١٦,٢%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$).

٢-٤ - الفرضية الفرعية الرابعة: تنص أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة

المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - 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 على جاذبية مديرية التجارة -

البيض -

الجاذبية						المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	إدارة المواهب
٠,٠٠٠	٩٨٨,٠٠	٠,٩٩٤	١	٧٣,٤٣	٠,٩٩٤	

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

عند بحث مساهمة إدارة المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - البيض - ، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=٠,٠٥$)، بين عمليات إدارة المواهب والجاذبية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٧٣,٤٣)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين إدارة المواهب والجاذبية، حيث بلغت قيمته (٠,٩٩٤)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠,٩٨٨)، أنّ إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٩٨,٨%) من التباين في مستوى الجاذبية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن إدارة المواهب تساهم في تحسين (٩٨,٨%) من جاذبية مديرية التجارة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (١,٢%)، 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 الدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبتين على مستوى مديرية التجارة ولاية البيض، وبعد التقديم العام لمديرية التجارة والتعرف على هيكلها التنظيمي وإبراز خدماتها وبعد اختبار الفرضيات توصل الطالبين إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي نصت على ما يلي:

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة - البيض -

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة - البيض -

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - البيض -

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي بمديرية التجارة - البيض

☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لإدارة المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - البيض.

الغائمة العامة

لاشك أن منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة موهوبة تمكنها من الاستجابة بفعالية، في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن، وبتبنيها 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 وتحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة، فهي تهتم بتجنيد 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 والسمعة التنظيمية 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 السمعة التنظيمية، وكذا ما تم تغطيته في الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية التجارة لولاية 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؛
- ✓ تعد إدارة المواهب إحدى عوامل نجاح المنظمات.
- ✓ لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها لذا يجب أن تهتم بهؤلاء العاملين بتوفير أفضل السبل التي تشجع موهبتهم.

الخاصة العامة

- ✓ تعد الأبعاد الأربعة للسمعة التنظيمية ، المتمثلة في: (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، الجاذبية) أهم عوامل قياسها.
- ✓ بناء السمعة التنظيمية يعتبر عامل هام في نجاح المؤسسات والارتقاء بها في كافة المجالات.
- ✓ تتأثر سمعة المنظمة بعوامل مثل النزاهة والمسؤولية الاجتماعية وجودة المنتجات والخدمات وعلاقتها مع العملاء.

٢- النتائج التطبيقية:

١,٢- النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- ✓ من حيث السن، الغالبية العظمى تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة قدرها (٤٦%) وهي تمثل أعلى نسبة وتعكس ٣٠ موظف؛
- ✓ من حيث الجنس، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات العينة هم إناث، حيث بلغ عددهم ٤٢ مفردة ما يعادل (٦٤%)؛
- ✓ من حيث المؤهل العلمي، نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم ٥٢ فرد، أي ما نسبته (٧٩%)؛
- ✓ من حيث سنوات العمل، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة، يتمركزون في فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم من ١٠ إلى أقل من ٤ سنة، بما يعادل (٤١%)؛

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: ٢,٧٣١ وانحراف معياري قدر بـ: ٠,٥٧١
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "إدارة المواهب" على النحو التالي: استقطاب المواهب بالمرتبة الأولى، تلتها تطوير المواهب بالمرتبة الثانية، ثم الاحتفاظ بالمواهب بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد تخطيط المواهب بالمرتبة الرابعة والاختيرة.

٢-٢-٢- بالنسبة لمحور السمعة التنظيمية:

- ✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "السمعة التنظيمية" كانت بمستوى مرتفع؛
- ✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها محور السمعة التنظيمية، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ ٢,٧٧٢ وانحراف معياري قدره (٠,٥٠١)؛
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "السمعة التنظيمية" على النحو التالي: المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأولى، تلتها جودة الخدمة بالمرتبة الثانية، ثم الجاذبية بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد الإبداع بالمرتبة الرابعة والاختيرة.

الغائمة العامة

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

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة مجتمعة في تحسين السمعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية بأبعادها الأربعة على نحو مستقل بالمؤسسة محل الدراسة.
- وعليه فقد تم اثبات صحة فرضيات الدراسة التي جاءت كما يلي:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة - البيض -

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة - البيض - ؟

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين جودة خدمات مديرية التجارة - البيض - ؟

✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي بمديرية التجارة - البيض

✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لادارة المواهب على تحسين جاذبية مديرية التجارة - البيض؟

ثانيا- التوصيات: على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ❖ الاهتمام بإدارة المواهب نظرا لدورها الهام في تعزيز السمعة المؤسسة وتحسين صورتها الخارجية أمام أصحاب المصالح.
- ❖ بناء وتقديم خطط واضحة لجذب الموظفين الموهوبين، بما يؤدي إلى تحسين موقف المؤسسة وحرمان المنافسين من الحصول عليهم.
- ❖ توفير البيئة والمناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار والاهتمام بدرجة أكبر بالأفكار الجديدة مقدمة من طرف الموظفين.
- ❖ تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة أو المؤسسة وتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديرها لسمعتها والحفاظ وإدارة مواهبها.
- ❖ ينبغي على المؤسسة التركيز على بناء وتطوير سمعتها باستخدام كافة الوسائل والتقنيات الممكنة من أجل تكوين موقع تنافسي.
- ❖ يجب على المؤسسة الاهتمام بأبعاد سمعة المنظمة لما لها من أهمية في تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة.

الخلاصة العامة

ثالثاً- 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 التكنولوجيا في تحسين عملية إدارة المواهب.
- ❖ تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الشركات
- ❖ تحليل دور القيادة في بناء وتعزيز السمعة التنظيمية
- ❖ أهمية بناء سمعة تنظيمية قوية في جذب والاحتفاظ بالمواهب.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

١. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري، مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥).
٢. خالد بن محمد بن محمود الرابي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين (مركز ديبو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣).
٣. ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً، (دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٧ أوت ٢٠٢٠).
٤. شيراز محمد خضر، اختيار الموظفين، (دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، ٢٠٢٢).
٥. فارس محمد العمارات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، (دار الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠).
٦. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، (دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، جرمانا، ٢٠٢٠).

✓ المجالات العلمية:

١. أحمد خالد عبد الرحمن، الذكاء التنظيمي وانعكاسه على السمعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد (٢) العدد (٣)، شهر حزيران ٢٠٢٣.
٢. أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مرآة شركة اسيسيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٠، العدد ٤٢.
٣. أينا س سيد محمد سليمان، التخطيط لإدارة السمعة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي، مجلة جامعة الجنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد الثامن، ٢٠٢٢.
٤. بحري صابر خرموش منه، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الابعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد ٩، العدد ٣، ٢٠٢١.
٥. بشار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢، السنة ٢٠١٣.

قائمة المراجع والمصادر

٦. بلال سكر عبد الله، تامر عكاب حواس، تشخيص واقع السمعة التنظيمية في المنظمات الخدمية مصرف الرافدين فرع تكريت نموذجا، مجلة بحوث الاقتصاد ومناجمنت، المجلد ٠٣، العدد ٠٢، ٢٠٢٢.
٧. بلال صكر عبد الله، تامر عكاب حواس، الترتيب الداخلي و أثره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تحليلية في مصرف الرافدين فرع تكريت، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية و الاقتصادية و المالية، المجلد ٤، العدد ٠١، جوان ٢٠٢٢.
٨. خان أحلام، مريم حمير، مبادئ والاستراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسة، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠١٩.
٩. رنا عبد الله محمد، دور الإدارة الرشيدة في تعزيز السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية لأراء القيادات الجامعية في مجلس جامعة البصرة، المجلة العراقية الاقتصادية، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي مجلد ٠٦ العدد سابع عشر ٢٠٢٣.
١٠. سولاف عز الدين سعيد الدلوي، إجراءات الصحة والسلامة ودورها في تحرير سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية لأراء عينة من كلية الأقسام الداخلية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان المجلد ٤، العدد ٢٠٢٠، ١.
١١. صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٦، العدد ٢، ديسمبر ٢٠١٩.
١٢. طرشان حنان، إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي، الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد ٠٨، العدد ٠١، ٢٠٢٣.
١٣. علي سعدون، علي وآخرون، دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة حالة (مقر وزارة الموارد المائية العراقية) مجلة دراسات المستدامة السنة الرابعة، المجلد ٠٤، العدد ٠٣/٢٠٢٢.
١٤. محمد ناصر الكلش وآخرون، عمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن والثلاثون، أبريل ٢٠٢٣.
١٥. محمود حسن جمعة، الأنماط لقيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة علية المأمون الجامعة، العدد السادس والعشرون، ٢٠١٥.
١٦. مصطفى مؤيد عبد الوهاب، ناجي عبد الستار محمود، دور العلاقات الإنسانية في تعزيز السمعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء والمرضى الراقدين في مستشفى صلاح الدين العام، مجلة اقتصاديات الأعمال، مجلد ٠٣، العدد ٠٤، ٢٠٢٢.

قائمة المراجع والمصادر

١٧. ميثاق هاتف الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد السابع، العدد السابع ٢٠١٧.
١٨. نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال، آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحكومة و إدارة المخاطر و الالتزام (GRC) ، مجلة كلية التربية ، العدد يناير الجزء الاول ٢٠٢٤.
١٩. نهلة عبد القادر هاشم وآخرون، دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض النماذج السمعة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية العدد الثامن والثلاثون، ٢٠٢٣.
٢٠. هديل كاظم سعيد، القيادة الاستراتيجية و تأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان و الاعمار الممولة مركزيا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد ٢٣ ، العدد ٩٧، ٢٠١٦.
٢١. وجدان ناصر حسين وآخرون، أثر إدارة المواهب لتحقيق الابداع في المتاحف العراقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٥١، ١٣٠-١٤٢، ٢٠٢٢.
- ✓ **الاطروحات و المذكرات:**
- **أطروحات الدكتوراه:**
١. خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LHP في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات العنابية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩.
٢. سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي- ٢٠٢١/٢٠٢٢.
٣. عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات الإدارية، دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ٢٠١٦.
- **مذكرات الماجستير:**
١. بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي تامر بيوسعادة، مذكرة مقدمة

قائمة المراجع والمصادر

- ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، ٢٠١١/٢٠١٠.
٢. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة جامعة الإسلامية، قدمت هذه رسالة لاستكمال متطلبات حصول على ماجستير تخصص غدارة أعمال، كلية التجارة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- **مذكرات الماستر:**
١. الادريسي آية كوثر، إدارة السمعة الرقمية لوكالة الاتصال الجزائرية دراسة تحليلية لمضمون صفحة facebook وكالة وليد يطو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
٢. بالصديق عطاء الله أيمن ، جباري زين العابدين، دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الابداع التنظيمي دراسة ميدانية لمطحنة سيدي يحي البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة مالية ، المركز الجامعي نور البشير البيض، ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
٣. بحاش هجير، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم الاجتماع، ميدان العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ٢٠١٩/٢٠٢٠.
٤. بولدرع فهيمة، أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وحدة جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، ٢٠٢١/٢٠٢٢.
٥. خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتطوير الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- وكالة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠٢١/٢٠٢٢.
٦. خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩.
٧. طخة أميرة، بن مبروكة حفيظة، إدارة السمعة الالكترونية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم الاعلام والاتصال، ميدان العلوم الاجتماعية تخصص الاتصال والعلاقات العامة جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

قائمة المراجع والمصادر

٨. عبد السلام مصطفى، طراش جيلالي، دور إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر لعلوم التسيير تخصص إدارة مالية المركز الجامعي نور البشير البيض، ٢٠٢٣.
٩. عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة المؤسسة العسكرية للاسمنت -برانس-، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٨/٢٠١٩.
١٠. مولاي عمار محمود، زفان محمد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على السمعة التنظيمية الدور الوسيط لخريطة المعرفة. دراسة حالة لعينة من الفنادق الخاصة الخاصة بولاية أدرار، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. ٢٠٢١ - ٢٠١٢ .
١١. يوسف زنتيسي، نصيرة بن يمينة، دور جودة الخدمات في بناء السمعة الرقمية للمنظمات الخدماتية متابعين صفحة yassir على الموقع facebook نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر تخصص اتصال تنظيمي جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، كلية العلوم الاجتماعية، ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

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

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	٠١
١٧	تصنيفات الموهبة	٠٢
٤٨	مدارس ونماذج قياس السمعة التنظيمية	٠٣
٦٣	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة -البيض-	٠٤
٦٥	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	٠٥
٦٦	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	٠٦
٦٧	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.	٠٧
٦٨	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	٠٨

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٠١	خصائص الموهبة.	١٥
٠٢	موقع المديرية	٦١
٠٣	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	٦٤
٠٤	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.	٦٥
٠٥	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي	٦٦
٠٦	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	٦٧
٠٧	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " إدارة المواهب والدرجة الكلية للمحور.	٧٠
٠٨	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات السمعة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور.	٧١
٠٩	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	٧٢
١٠	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	٧٣
١١	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	٧٤
١٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مديرية التجارة على عبارات محور " إدارة المواهب".	٧٥
١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال مديرية التجارة على عبارات محور " السمعة التنظيمية".	٧٧
١٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لمديرية التجارة - البيض -	٨٠
١٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة البيض	٨١
١٦	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب على جودة خدمات مديرية التجارة - البيض -	٨١
١٧	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب على الابداع التنظيمي لمديرية التجارة - البيض -	٨٢
١٨	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة المواهب على جاذبية مديرية التجارة - البيض -	٨٣

الملحق

الملحق رقم (١): الاستبيان

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 تحسين السمعة

التنظيمية - دراسة حالة مديرية التجارة - 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

من إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام

من إعداد الطالبتين:

✓ براهيم نوال

✓ سماحي رقية

الملاحق

البيانات الشخصية

١- السن:

٣٠ - ٤٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

أقل من ٣٠ سنة

٤١ - ٥٠ سنة

٢- الجنس:

ذكر

أنثى

٣- المؤهل العلمي:

مؤهلات اخرى

جامعي

ثانوي

٤- الأقدمية:

١٥-١٩ سنة

٢٠ فأكثر

أقل من ٥ سنوات

٥ - ٩ سنوات

١٠-١٤ سنة

الملاحق

محاوِر الدراسة

المحور الأول: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
٠١	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب			
٠٢	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب			
٠٣	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب			
٠٤	تقوم المؤسسة بإشراك المهوبين من موظفيها عند إعداد خطط التوظيف			
	تخطيط المواهب			
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			
	استقطاب المواهب			
٠٩	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين			
١٠	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين			
١١	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم			
١٢	تهتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها			
	الاحتفاظ بالمواهب			
١٣	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم			
١٤	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين			
١٥	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهوبين لديها			
١٦	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل			
	تطوير المواهب			

الملاحق

المحور الثاني: السمعة التنظيمية

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
المسؤولية الاجتماعية				
١٧	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تلبي حاجات المجتمع			
١٨	تمتنع المؤسسة عن القيام بأي نشاط او عمل يتعارض مع قيم المجتمع واخلاقه			
١٩	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكلة البطالة من خلال تقديم فرص للعمل			
٢٠	تمتاز تعاملات المؤسسة مع كل الأطراف بالشفافية والوضوح			
جودة الخدمة				
٢١	تمتتع المؤسسة بمستوى عال من الكفاءة في تقديم خدماتها			
٢٢	تسعى المؤسسة لاقتراح الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين جودة خدماتها			
٢٣	توفر المؤسسة كافة المستلزمات الضرورية للموظفين لتطوير خدماتها			
٢٤	تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالتخطيط الجيد لتحسين جودة خدماتها			
الابداع				
٢٥	تسعى المؤسسة الى توفير مناخ عمل يدفع العاملين الى الابداع والتميز			
٢٦	تسعى المؤسسة للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل			
٢٧	يلقى الابداع تشجيعا من قبل إدارة المؤسسة			
٢٨	تستخدم المؤسسة أجهزة وتكنولوجيا متطورة			
الجاذبية				
٢٩	اشعر بالاعجاب بالمؤسسة التي اعمل بها			
٣٠	توفر المؤسسة المستلزمات والظروف التي تدفع العمال للبقاء والاستمرار بها			
٣١	يثق عمال المؤسسة بالإدارة العليا للمؤسسة			
٣٢	العمل بالمؤسسة يشعري بالرضا والسعادة			

شكرا على تعاونكم

الملاحق

الملاحق 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 محاضر - أ-	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ-	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الاغواط

Corrélations

Corrélations

m1

VAR00001	Corrélation de Pearson	,924
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00002	Corrélation de Pearson	,915
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00003	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00004	Corrélation de Pearson	,958
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00005	Corrélation de Pearson	,976
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00006	Corrélation de Pearson	,942
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00007	Corrélation de Pearson	,927

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00008	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00009	Corrélation de Pearson	,823
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00010	Corrélation de Pearson	,973
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00011	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00012	Corrélation de Pearson	,954
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00013	Corrélation de Pearson	,978
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00014	Corrélation de Pearson	,976

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00015	Corrélation de Pearson	,954
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00016	Corrélation de Pearson	,954
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
m1	Corrélation de Pearson	1
	N	66

Corrélations

m2

VAR00017	Corrélation de Pearson	,914
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00018	Corrélation de Pearson	,762
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00019	Corrélation de Pearson	,926
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66

VAR00020	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00021	Corrélation de Pearson	,857
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00022	Corrélation de Pearson	,762
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00023	Corrélation de Pearson	,949
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00024	Corrélation de Pearson	,962
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00025	Corrélation de Pearson	,968
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00026	Corrélation de Pearson	,957
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66

VAR00027	Corrélation de Pearson	,899
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00028	Corrélation de Pearson	,979
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00029	Corrélation de Pearson	,949
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00030	Corrélation de Pearson	,957
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00031	Corrélation de Pearson	,972
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
VAR00032	Corrélation de Pearson	,962
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
m2	Corrélation de Pearson	1
	N	66

Corrélations

		m1	m2	total
m1	Corrélation de Pearson	1	,994**	,999**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	66	66	66
m2	Corrélation de Pearson	,994**	1	,998**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	66	66	66
total	Corrélation de Pearson	,999**	,998**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	66	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

,990	16
------	----

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	4

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,986	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	32

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
m1	66	-2,170	,295	3,430	,582
m1_1	66	-1,815	,295	1,844	,582
m1_2	66	-2,508	,295	5,133	,582
m1_3	66	-2,008	,295	2,840	,582
m1_4	66	-2,344	,295	4,256	,582

الملاحق

m2	66	-2,282	,295	4,205	,582
m2_1	66	-2,845	,295	6,004	,582
m2_2	66	-2,932	,295	6,416	,582
m2_3	66	-1,412	,295	,238	,582
m2_4	66	-2,178	,295	3,460	,582
total	66	-2,214	,295	3,725	,582
N valide (liste)	66				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	66	2,5909	,72276
VAR00002	66	2,5909	,76414
VAR00003	66	2,7121	,62672
VAR00004	66	2,7879	,56881
m1_1	66	2,6705	,64025
VAR00005	66	2,7273	,62130
VAR00006	66	2,8182	,49331
VAR00007	66	2,8182	,52357
VAR00008	66	2,7727	,57634
m1_2	66	2,7841	,53688
VAR00009	66	2,4697	,82685
VAR00010	66	2,7576	,60918
VAR00011	66	2,7727	,54900
VAR00012	66	2,8030	,53262
m1_3	66	2,7008	,58214

الملاحق

VAR00013	66	2,7424	,61546
VAR00014	66	2,7273	,62130
VAR00015	66	2,8030	,53262
VAR00016	66	2,8030	,50291
m1_4	66	2,7689	,55350
m1	66	2,7311	,57156
N valide (liste)	66		

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00017	66	2,8485	,43826
VAR00018	66	2,9242	,31916
VAR00019	66	2,8485	,40163
VAR00020	66	2,7273	,59602
m2_1	66	2,8371	,40784
VAR00021	66	2,8788	,41194
VAR00022	66	2,9242	,31916
VAR00023	66	2,6970	,60688
VAR00024	66	2,8030	,50291
m2_2	66	2,8258	,42510
VAR00025	66	2,7879	,51186
VAR00026	66	2,6970	,67868
VAR00027	66	2,5758	,76582
VAR00028	66	2,7576	,58337
m2_3	66	2,5871	,72257
VAR00029	66	2,6970	,60688

VAR00030	66	2,6970	,67868
VAR00031	66	2,7727	,57634
VAR00032	66	2,8030	,50291
m2_4	66	2,7424	,57004
m2	66	2,7727	,50162
N valide (liste)	66		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 ^a	,988	,988	,05522

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,160	1	16,160	5299,217	,000 ^b
	de Student	,195	64	,003		

Total	16,355	65			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,390	,033		11,673	,000
	m1	,872	,012	,994	72,796	,000

a. Variable dépendante : m2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2_1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,963 ^a	,928	,927	,11056

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,029	1	10,029	820,556	,000 ^b
	de Student	,782	64	,012		
	Total	10,812	65			

a. Variable dépendante : m2_1

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,960	,067		14,348	,000
	m1	,687	,024	,963	28,645	,000

a. Variable dépendante : m2_1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT m2_2

/METHOD=ENTER m1.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2_2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,957 ^a	,915	,914	,12460

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,753	1	10,753	692,577	,000 ^b
	de Student	,994	64	,016		
	Total	11,746	65			

a. Variable dépendante : m2_2

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,882	,075		11,698	,000
	m1	,712	,027	,957	26,317	,000

a. Variable dépendante : m2_2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2_3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,916 ^a	,838	,836	,29286

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,448	1	28,448	331,695	,000 ^b
	de Student	5,489	64	,086		
	Total	33,937	65			

a. Variable dépendante : m2_3

b. Prédicteurs : (Constante), m1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,574	,177		-3,238	,002
	m1	1,157	,064	,916	18,212	,000

a. Variable dépendante : m2_3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT m2_4

/METHOD=ENTER m1.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2_4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 ^a	,988	,988	,06222

a. Prédicteurs : (Constante), m1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,873	1	20,873	5392,244	,000 ^b
	de Student	,248	64	,004		
	Total	21,121	65			

a. Variable dépendante : m2_4

b. Prédicteurs : (Constante), m1

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	T	
1	(Constante)	,035	,038		,920	,361
	m1	,991	,014	,994	73,432	,000

a. Variable dépendante : m2_4



Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre universitaire Abou Oualid
d'El Bayadh



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير
البيضاء

البيضاء في 29/04/2024

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
لمديرية المساعدة للدراسات في التدرج

إلى السيدة (ة):
الخبيرة الاقتصادية

الموضوع: ف/ي تسهيل مهمة الطلبة

تحية طيبة وبعد...

في إطار اجراء البحوث الجامعية لطلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي نور البشير البيضاء بوسم السنة الجامعية 2024/2023، نرجو من سيادتكم المحترمة استقبالي الطلبة الأتية
أسمائهم:

- ياسمين بن صالح
- اسماء بن خضير
-
-

الشعبة: علوم الشريعة

تخصص: التاريخ الحديث

وذلك حتى يتسنى لهم إجراء دراسة حالة ميدانية حول موضوع البحث، والحصول على المراجع و التقارير والإحصائيات الموجودة على مستوى مصالحكم للمدة التي تمكنكم من ذلك،

موضوع البحث: التجارة الإلكترونية حسب السمات التنظيمية

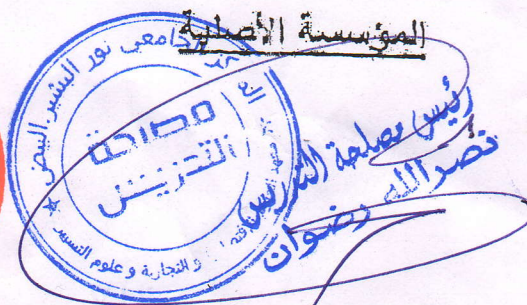
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

المؤسسة الأصلية

توقيع الأستاذ المشرف

رئيس مصلحة الإدارة
عبد الوهاب بن عامر ياسين



Handwritten signature in blue ink.