وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة دكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي

معهد المعرفة - المدية -: دراسة حالة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة اعمال

من اعداد الطالبين :

* بوقاسي لطفي

* قليل نبيل

تحت اشراف الأستاذ :

- معوشي عماد

أعضاء اللجنة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
أ.د علواطي لمين	أستاذ	جامعة المدية
أ.د معوشي عيماد	أستاذ	جامعة المدية
أ.د حيولة ايمان	أستاذ	جامعة المدية

السنة الجامعية:2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

بداية الشكر لله عز وجل اعاننا وزاد من عزمنا لإكمال هذا البحث ونشكره راكعين الذي وهبنا الصبر و التحدي لنجعل من هذا علما ينتفع به فالحمد لله كثيرا ؛

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى الأستاذ المشرف-معوشي عماد- لما منحه

لنا من وقت وجهد و توجيه وارشاد و تشجيع فله منا اسمى عبارات الشكر وجزيل الامتنان؛

ولا ننسى السيد المدير و نائبه بالشكر الذي كانى مسؤولين عن مساعدتنا

في المؤسسة محل الدراسة ولما قدماه لنا من معلومات و توجيهات

ونشكر كل من ساعدنا من قريب او من بعيد ولو بكلمة او دعوة صالحة والذين تعذر منا او من ذكرهم جزاهم الله عنا خير الجزاء؛

اهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم وزيننا بالحلم و اكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده.

اهدي ثمرة جهدي....

الى من ابصرت بها طريق حياتي ... واستدميت منها قوتي و اعتزازي ... الى الكفاح الذي لا يتوقف ... الى من علمتني معنى الإصرار و ان لا شيء مستحيل في الحياة مع قوة الايمان ...

الى امي الغالية امد الله في عمرها.

الى درعي الذي به احتميت ... وفي الحياة به اقتديت ... والذي شق لي بحر العلم و التعلم الى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح ... ركيزة عمري ... وصدر اماني ...

الى ابي اطال الله في عمره.

الى من قاسمني حلم الحياة ومرها تحت السقف الواحد اختي نسرين و زوجها و ملوكة –ملاك-واختي رانية وزوجها و أولادها – اية – دعاء – براء- رئدودة –(رائد)- .

الى من تحييني بسمتها الى مسك البيت جدتي اطال الله في عمرها .

الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الابداع... الى أصدقائي

الى كل من علمني حرفا في الدنيا الفانية ... كل من لم يدركهم قلمي... وانتم في الفؤاد حضور اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي.

فالفخر بالعلم ولا تطلب به بدلا *** فالناس موتى واهل العلم احياء

-لطفي-

اهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضله، فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالسهر والإصرار... أبي حفظه الله.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى أغلى ما في الكون لطالما تمنيت أن تقر عينها في يوم كهذا... أمي الغالية.

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها، إلى خيرة أيامي وصنوتها... إخوتي.

إلى من حجمتني بها، لعمل وفر فيها، لقدراً لطالما شجعتني على الاجتهاد وعلمتني أن النجاح يأتي بالإصرار... حليمة رحمها الله.

إلى كل من ساهم من قريب وبعيد، إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي

نبيل

المستخلص :

هدفت الدراسة الى اختبار دور إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب ، التنمية ، الاحتفاظ ، الاستغلال) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة الإدارية ، الثقافة التنظيمية ، التكنولوجيا ، الراس مال البشري) في معهد المعرفة بالمدية ، حيث تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم اجراء مقابلات مع مدير المؤسسة ونائبه ، فقد تم توزيع مجوعة من الاستبيانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من 30 موظفا يعملون في المعهد المعرفة و الاعتماد على برنامج spss لاختبار صحة الفرضيات ؛

من خلال تحليل الإجابات و الأرقام التي تحصلنا عليها توصلت الدراسة الى انه توجد ممارسة إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة و هذه الممارسة تساعد في تحقيق التميز المؤسسي ،كما توصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات نذكر منها ضرورة المحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة المواهب و العمل على تحسينه اكثر و الرفع منه و التركيز على عملية تطوير المواهب و الاهتمام اكثر بعملية استقطاب المواهب كيفية جذبهم و ادارتهم؛

الكلمات المفتاحية : الموهبة ، إدارة المواهب ، التميز المؤسسي ، معهد المعرفة.

Abstract :

This study aimed to examine the role of talent management across its dimensions (attraction, development, retention, and utilization) in achieving organizational excellence through its core pillars (administrative leadership, organizational culture, technology, and human capital) at the Knowledge Institute in Medea. To achieve this objective, a qualitative approach was employed using interviews with the institute's director and deputy director. Additionally, a quantitative approach was integrated by distributing a specifically designed questionnaire to a sample of 30 employees at the institute. Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results indicated that talent management practices are effectively implemented within the studied institution, significantly contributing to the attainment of organizational excellence. Based on these findings, the study offers several recommendations, most notably: the necessity of maintaining and enhancing the current level of talent management applications, intensifying the focus on talent development processes, and prioritizing strategic talent acquisition to effectively attract and manage high-potential individuals.

Keywords: talent, talent management, organizational excellence, knowledge Institute.

فهرس المحتويات

الشكر	
اهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة	أ–س
مدخل الى إدارة المواهب: الفصل الأول	
تمهيد	1
المبحث الأول :اطار مفاهيمي للموهبة	2
المطلب الأول : مفهوم الموهبة	2
المطلب الثاني: تصنيفات المواهب	5
المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالمواهب	7
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الموهبة	8
المبحث الثاني : ماهي إدارة المواهب	10
المطلب الأول : مفهوم إدارة المواهب	10
المطلب الثاني : أهمية و اهداف إدارة المواهب	15
المطلب الثالث : مبادئ إدارة المواهب	18

المطلب الرابع : مراحل بناء إدارة المواهب	20
المبحث الثالث : اساسيات إدارة المواهب	21
المطلب الأول : أساليب إدارة المواهب	21
المطلب الثاني : ابعاد و نماذج إدارة المواهب	22
المطلب الثالث : مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب	41
المطلب الرابع : عوامل نجاح و تحديات إدارة المواهب	42
خلاصة	46
الفصل الثاني: اطار مفاهيمي للتميز المؤسسي في ظل إدارة المواهب	
تمهيد	48
المبحث الأول : ماهية التميز المؤسسي	49
المطلب الأول :نشأة و محاور ظهور التميز المؤسسي	49
المطلب الثاني : مفهوم التميز المؤسسي	50
المطلب الثالث : أهمية و اهداف التميز المؤسسي	54
المطلب الرابع : دوافع التميز المؤسسي	57
المبحث الثاني : معايير تحقيق التميز المؤسسي	59
المطلب الأول: مبادئ و متطلبات التميز المؤسسي	60
المطلب الثاني : ابعاد و محددات التميز المؤسسي	64
المطلب الثالث : مراحل التميز المؤسسي	73
المطلب الرابع : نماذج التميز المؤسسي	74

المبحث الثالث : علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي	91
المطلب الأول : علاقة ارتباط ابعاد إدارة المواهب بالتميز المؤسسي	91
المطلب الثاني : علاقة إدارة أداء المواهب بالتميز المؤسسي	94
المطلب الثالث : دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي	94
خلاصة	97
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي بالمعهد المعرفة	
المبحث الأول : تقديم معهد المعرفة انترناشيونال	100
المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تطورها و تخصصاتها	100
المطلب الثاني: الركائز الأساسية للمؤسسة	103
المطلب الثالث: بيئة و استراتيجية المؤسسة	107
المطلب الرابع : هيكل توزيع الوظائف في معهد المعرفة انترناشيونال	113
المبحث الثاني : دراسة ميدانية	117
المطلب الأول : مجتمع عينة الدراسة	117
المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة	118
المطلب الثالث : ثبات صدق و ثبات أداة الدراسة	120
خلاصة	121
خاتمة	162
قائمة المراجع	170

الملاحق	180

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تصنيف المواهب	7
2	التطور التاريخي لإدارة المواهب	11
3	عملية جذب المواهب حسب الباحث ماكنتوش (Mcintosh)	27
4	الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي	59
5	نموذج توجيه الثقافة التنظيمية نحو تميز الأداء	66
6	العالقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة	67
7	معايير النموذج الأوروبي للتميز	78
8	معايير النموذج الأمريكي للتميز	89
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	123
10	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر	124
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	125
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة التابعة لها	127
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	128

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص الموهوبون	4
2	نظام المكافئات حسب armstrong	32
3	استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي	70
4	أوزان عناصر إدارة التميز	79
5	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس	122
6	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر	123
7	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	125
8	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المصلحة التابعة لها	126
9	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	127
10	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	128
11	تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح	129
12	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأول: استقطاب المواهب	130
13	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني تنمية وتطوير المواهب	131
14	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب	133
15	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الرابع: إدارة أداء المواهب	134
16	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور التميز المؤسسي	135
17	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد وللاستبيان ككل	137

18	معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد الأول (استقطاب المواهب) مع الدرجة الكلية	139
19	معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد الثاني (تنمية وتطوير المواهب) مع الدرجة الكلية	140
20	معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (الاحتفاظ بالمواهب) مع الدرجة الكلية	142
21	معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (إدارة أداء المواهب) مع الدرجة الكلية	143
22	صدق الاتساق البنائي لمحور إدارة المواهب	145
23	معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (التميز المؤسسي) مع الدرجة الكلية	147
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد إدارة المواهب على التميز المؤسسي	149
25	يوضح نتائج اختبار "T" لمحور إدارة المواهب	152
26	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي	153
27	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي	157
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر احتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي	159

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة الدراسة	186
2	مخرجات SPSS	192

مقدمة

مقدمة

تواكب المنظمات بمختلف أنواعها مرحلة تتسم بالتغير السريع والديناميكية المستمرة، حيث تسعى إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء؛ ومع بداية القرن الحالي، شهدت مختلف المجالات تطورات متسارعة فرضت على إدارات المؤسسات مواجهة تحديات جديدة، خاصة في ظل الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى نماذج حديثة وأكثر مرونة؛

ومن بين أبرز المفاهيم الحديثة التي تبنتها المنظمات المعاصرة نجد مفهوم إدارة المواهب، الذي أصبح يُعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات؛ إذ تنظر هذه الأخيرة إلى الموارد البشرية باعتبارها قوة محورية ومصدرًا رئيسيًا للتفوق، حيث تمثل رعاية المواهب واستثمارها قيمة مضافة تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية؛

ومع ترسخ هذا المفهوم، أصبح على المؤسسات الساعية إلى التميز العمل على بناء قاعدة بيانات للمواهب لديها، تبدأ بمرحلة الاستقطاب والجذب، ثم التطوير والتأهيل، وصولًا إلى دمج هذه الكفاءات داخل ثقافة المنظمة؛ وهذا ما يساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي، ودعم مسار التطوير، وتحسين الأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الريادة وزيادة القدرة التنافسية وضمان الاستمرارية في بيئة الأعمال؛

كما يُعد التميز المؤسسي أحد أهم المخرجات الأساسية لعمليات التطوير الإداري، وهو هدف تسعى إليه المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، بهدف تحسين الأداء العام ورفع كفاءته؛ ويُعتبر المورد البشري الموهوب عنصر قوة استراتيجي، من خلال دوره في توظيف الموارد المتاحة بأفضل شكل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى مساهمته في مواجهة الأزمات وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات المختلفة؛

ويُفهم التميز المؤسسي باعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أداء استثنائي ومستدام يتجاوز توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ولا يقتصر فقط على الجانب المالي، بل يشمل كذلك الابتكار المستمر، تحسين جودة العمليات، تعزيز رضا العملاء، تطوير الكفاءات البشرية، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛

وبناءً على ذلك، أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات، في ظل تنامي الاهتمام بإدارة المواهب التي تُعد قوة تنافسية يصعب تقليدها أو استنساخها، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في تحقيق النمو وتعزيز الأداء التنظيمي بكفاءة وفعالية؛

الإشكالية:

ومن هذا السياق تبرز معالم إشكالية الدراسة و التي تتمحور حول التساؤل عن :

ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؟

التساؤلات الفرعية :

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ✓ ما مستوى تبني إدارة المواهب في معهد المعرفة ؟؛
- ✓ هل توجد استقطاب الموهبة و التميز المؤسسي في معهد المعرفة ؟؛
- ✓ هل يوجد اثر لتنمية الموهبة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة ؟؛
- ✓ هل يوجد اثر احتفاظ بالموهبة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة؟؛
- ✓ هل يوجد اثر لإدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؟؛

فرضيات الدراسة :

- ✓ **الفرضية الرئيسية :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛

الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة و التميز المؤسسي في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة و التميز المؤسسي في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة و التميز المؤسسي في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز أثر مفهوم إدارة المواهب وأبعاده على تحقيق التميز المؤسسي، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تفعيل هذا المفهوم داخل المؤسسات الجزائرية مستقبلاً؛ كما تسعى الدراسة إلى تطوير آليات عمل المؤسسة محل البحث، وضمان استمرارية نجاحها من خلال تبني ممارسات إدارة المواهب بما يحقق المصلحة العامة؛

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في ندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة المواهب وتحقيق التميز المؤسسي، مما يجعلها محاولة علمية متواضعة للإسهام في إثراء هذا المجال، حيث يمكن أن تشكل مرجعًا للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وإدارة الأعمال بشكل عام؛

كما تكمن أهمية الموضوع في حيويته، باعتبار أن إدارة المواهب تعد من أبرز الأساليب التي تمكّن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

وأخيرًا، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية تطبيقية لمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية؛

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى سد بعض النقائص الموجودة في الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك من خلال البحث في أثر إدارة المواهب على التميز المؤسسي، وفق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار نظري لمفاهيم إدارة المواهب والتميز المؤسسي؛
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب، وقياس مستوى التميز المؤسسي لديها؛
- الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة؛
- توجيه اهتمام المسيرين في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الموهوبة؛

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتفريعاتها الفرعية، مع اختبار فرضيات الدراسة؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات بناءً على النتائج المتوصل إليها؛

أسباب اختار الموضوع :

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ملاءمة موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال وتوافقه مع مجالاته العلمية؛
- وجود رغبة شخصية في البحث في هذا المجال لحداثته وأهميته المتزايدة داخل المنظمات؛
- محاولة توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة بشكل دقيق ومتكامل؛
- تسليط الضوء على أهمية تحفيز مديري المؤسسات لاعتماد إدارة المواهب ودورها في تحقيق تميز الأفراد والمؤسسة ككل؛
- السعي إلى معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب داخل المؤسسات الجزائرية؛

صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل بحثي من صعوبات وعراقيل، وقد واجهنا خلال إنجاز هذا البحث مجموعة من التحديات، من أبرزها:

- ندرة وقلة المراجع العلمية التي تعالج موضوع الدراسة، خاصة تلك التي تربط بين متغيري البحث؛
- محدودية الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي؛
- ضعف تفاعل بعض أفراد العينة وعدم تجاوبهم بالشكل المطلوب مع أداة الدراسة؛

منهج و أدوات الدراسة :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة واختبار فرضياتها، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يساهم الأسلوب الوصفي في الإحاطة بالإطار العام لمفهوم إدارة المواهب ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، في حين يتمثل الجانب التحليلي في الدراسة الميدانية التي أُجريت بمعهد المعرفة بالمدية؛ ويهدف هذا المنهج إلى وصف مشكلة البحث بدقة وشمولية، والوقوف على واقعها الحالي، وتحديد العلاقات القائمة بين متغيراتها، بالاعتماد على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، مع تقديم توصيات ومقترحات قد تفيد الباحثين في دراسات لاحقة؛

أما فيما يخص أدوات الدراسة، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع، مثل الكتب، والمذكرات الجامعية، والمجلات العلمية، والملتقيات؛ بينما في الجانب الميداني، فقد تم استخدام الاستبيان وتحليل الوثائق، بالإضافة إلى توظيف برنامج SPSSفي معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا؛

حدود الراسة :

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيق ، ثم تحديد البحث بالجوانب التالية :

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على دور الذي تلعبه إدارة المواهب على التميز المؤسسي ؛

الحدود الزمنية : تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2026/2025 ؛

الحدود المكانية : أجرينا دراستنا هذه في معهد المعرفة بالمدية؛

الحدود البشرية : شملت دراستنا هذه العاملين في معهد المعرفة من مختلف المديريات الفرعية الخاصة بالمؤسسة ؛

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولها الكثير من الكتاب و الباحثين حول موضوع إدارة المواهب و التميز المؤسسي ، فحسب حدود عملنا وجدنا ما يلي :

أولا : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب

الدراسة الأولى :اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية ، دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، عناني مسعودة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019؛

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب ،الاحتفاظ بالمواهب)في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في مؤسسة البسكرية للإسمنت "برانيس" بسكرة؛ حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من (36) موظفا، و بعد التحليل باستخدام برامج التحليل الإحصائي **Spss**لتحليل البيانات و اختبار مدى صحة الفرضيات و توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها ، في حين أن مستوى إدارة المواهب بأبعادها متوسط، كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المبحوثة ؛

الدراسة الثانية : متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية من وجهة نظر الباحثين ، دراسة حالة وحدة الطاقات المتجددة بغرداية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، بوشارب فائزة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2025

هدفت الدراسة لإبراز متطلبات إدارة المواهب في الادارة الجزائرية من وجهة نظر الباحثين في المعهد الطاقات المتجددة وحدة غرداية، حيث طبقت الدراسة على عينة بحث تمثلت في الباحثين في مركز تنمية الطاقات المتجددة وحدة غرداية، واستخدمنا في دراستنا أداة الاستبيان بجمع البيانات الميدانية للدراسة عدده 42 باحثا، وبعد الدراسة الميدانية الموضوع البحث توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها : أظهرت نتائج الدراسة توفر أبعاد إدارة المواهب في الادارة الجزائرية، والمتمثلة في تخطيط المواهب، **واستقطابها، وادارة الأداء، والاحتفاظ بها، وتطويرها**، وهو ما يؤكد أّن المؤسسات الإدارية الجزائرية بدأت تتبنى ممارسات ممنهجة لإدارة المواهب، كما يوفر فرصا للتعلم والتطوير المستمر، وهو مؤشر إيجابي على وعي المؤسسة بأهمية تنمية رأس المال البشري، خاصة من خلال أن المعهد يخلق بيئة إيجابية تعزز من تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات، وهو ماُ يعد من أهم مقومات الحفاظ على المواهب وتطويرها؛

ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي

الدراسة الثالثة : دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي الاغواط ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، رويشد الزهراء ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2025؛

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على الدور الوسيط لقيادة التغيير في العالقة بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط؛ ومن أجل الوصول الى اهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة، بلغ عددها **230**أستاذ ا وأستاذة في مختلف كليات الجامعية، في مجتمع مكون من أكثر من **972**أستاذ ا وأستاذة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم ت معالجة البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى؛

الدراسة الرابعة : اثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، بن علي لبنى ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2022؛

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، تم اعداد استبانة لتحقيق ذلك الغرض وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي عن طريق دراسة حالة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة ، اذ كشفت هذه الدراسة ان هناك علاقة طردية بين التمكين و التميز حيث كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين و ابعاده ارتقى مستوى التميز في المؤسسات ؛

الدراسة الخامسة : دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، بوروبة فهيمة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2020؛

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات الاستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (تحديد المهارات الاستراتيجية، تطويرها، تقييمها، وحمايتها) في تحقيق التميز للمؤسسة

الذي تم قياسه من خلال(الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، و القيادة)، و تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (350) عاملا ، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج، استنتجت الدراسة ارتفاع مستوى تسيير المهارات الاستراتيجية في

المؤسسات محل الدراسة وارتفاع مستوى تميزها من وجهة نظر المبحوثين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة تفسيرات توصيات؛

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد أن قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغريي الدراسة ادارة المواهب و التميز التنظيمي و لاحظنا أيضا تنوع اماكن القيام هذه الدراسات)مؤسسات صناعية ،اقتصادية ، تعليمية؛؛؛(توصلنا إلى أن هنالك أوجه تشابه

واختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة تمثلت في :

❖**أوجه التشابه :**

✓جل الدراسات السابقة كان فيها ادارة المواهب كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كان متغير تابع كما هو الحال مع دراستنا؛

✓اعتمدت كل من دراستنا الحالية و الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛

✓اعتمدت كل من دراستنا الحالية والدراسات السابقة على برامج spssلتحليل البيانات ؛

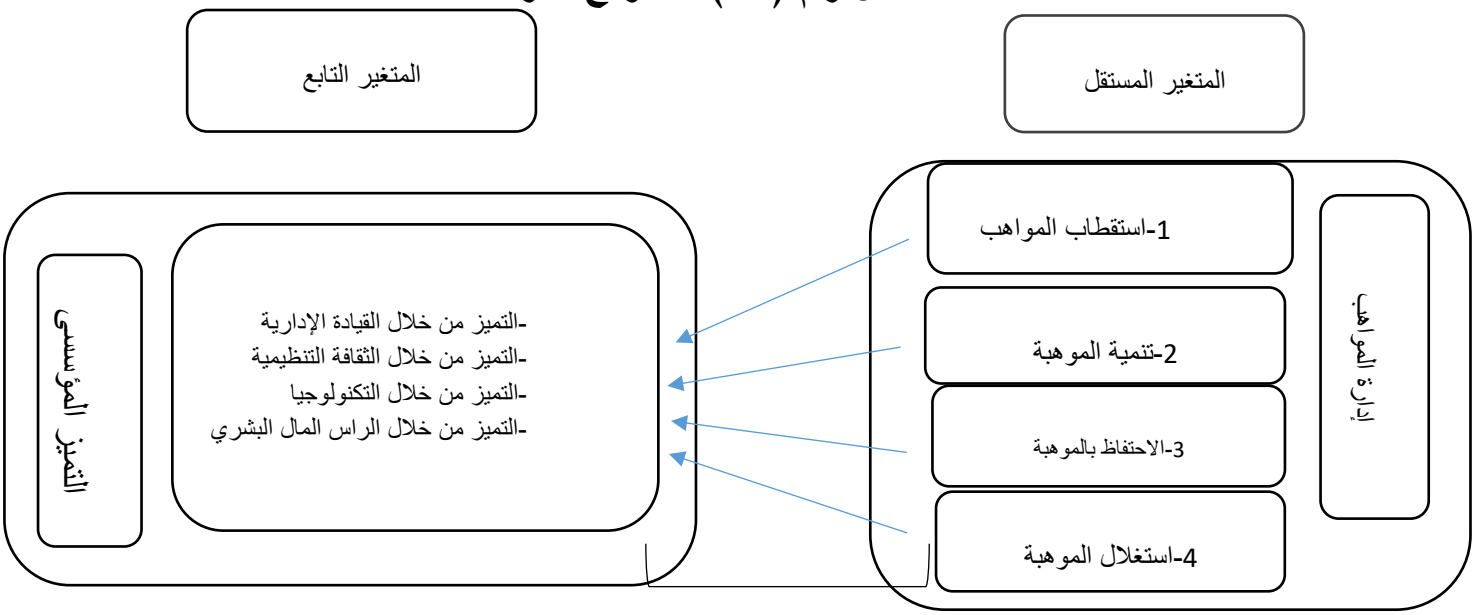
❖**أوجه الاختلاف :**

✓اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية و المكانية كون دراستنا أجريت في معهد المعرفة2026 و الدراسات السابقة أجريت في أماكن و أوقات مختلفة؛

✓اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة فعينتنا تتكون من 32 موظفا في معهد المعرفة أما الدراسات السابقة فكانت عيناتها اقرب أو اكثر حجما من عينتنا؛

نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادبيات الدراسة ؛

هيكل الدراسة :

لقد حرصنا في بداية العمل على تكوين خطة من شانها تسهيل الفهم الجيد للموضوع حتى نوفي بالتحقيق من فرضيتنا و نجيب على الإشكالية بحثنا ، ومن هذا المنطلق جاءت فصول الدراسة ذات تسلسل منطقي موزعة على ثلاث فصول ، فصلان نظريان و فصل تطبيقي ،

وقسمنا كل فصل من فصولها الى مجموعة من المباحث و المطالب و الفروع ، حيث جاءت الفصول على النحو التالي :

- **الفصل الأول:** والذي جاء تحت عنوان "مدخل الى إدارة المواهب "؛
- **الفصل الثاني :** نتناول فيه "اطار مفاهيمي للتميز المؤسسي في ظل إدارة المواهب "
- **الفصل الثالث :** وفيه نتعرض الى دور إدارة المواهب و التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة معهد المعرفة بالمدية ؛

الفصل الأول: مدخل الى إدارة المواهب

تمهيد

تُعد إدارة المواهب من أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لدورها الأساسي في بناء منظمات قادرة على المنافسة وضمان الاستمرارية؛ فلم تعد المؤسسات تعتمد فقط على رأس المال المادي أو التكنولوجي، بل أصبح العنصر البشري بما يمتلكه من مهارات وقدرات وإبداع يمثل العامل الحاسم في تحقيق النجاح؛ ومن هذا المنطلق، تبرز إدارة المواهب كعملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، وتنميتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها داخل بيئة عمل محفزة وداعمة؛

وفي هذا السياق، تتناول هذه الدراسة الجانب التطبيقي لممارسات إدارة المواهب من خلال تسليط الضوء على تجربة إحدى المؤسسات الاقتصادية، التي تم اختيارها نظراً لتميزها في مجال الاستثمار في مواردها البشرية واهتمامها الواضح ببناء رأس مال بشري فعال؛

وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا الفصل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المواهب، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموهبة؛**
- **المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب ؛**
- **المبحث الثالث: أساسيات إدارة المواهب؛**

المبحث الأول: اطار مفاهيمي للموهبة؛

نحاول في هذا المبحث اعطاء نظرة للموهبة حيث تُعد الموهبة من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط بالقدرات الفريدة التي يمتلكها الأفراد وتميّزهم عن غيرهم؛ في هذا المطلب، سنستعرض تعريف الموهبة ونبيّن أبرز أدوات اكتشاف عن المواهب داخل بيئة العمل.

المطلب الأول : مفهوم الموهبة ؛

تعريف الموهبة

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الموهبة، ومن بينها ما يلي:

تُعرَّف الموهبة بأنها مجموعة من القدرات الذاتية التي يمتلكها الفرد، وتشمل مهاراته ومعارفه وخبراته ودرجة ذكائه وحكمه على الأمور، إضافة إلى مواقفه وسماته الشخصية، وكذلك قدرته على التعلم والتطور في المستقبل"؛[1]

– كما تُعرَّف الموهبة أيضًا بأنها مزيج فريد من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكّنه من تقديم إسهامات جوهرية وفعّالة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها؛"؛[2]

[1] احمد عدنان المغربي ، الكشف عن الموهوبين، دار امجد للنشر و التوزيع، الأردن ،2015،ص09،

[2] السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي ،دار اثراء لنشر أ الأردن ،ص44،

يعرّف كارتر الموهبة بأنها قدرة يمتلكها الفرد ويحقق فيها مستوى مرتفعًا ومتكررًا من الإنجاز بشكل واضح وملموس، وتشمل مختلف المهارات والقدرات التي تساعده على الوصول إلى أعلى المستويات في الأداء والتميز؛"؛؛

كما تُعرَّف الموهبة بأنها الإمكانيات والقدرات النادرة التي تمتلكها الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، مما يجعلها أساسًا لتحقيق الميزة التنافسية في البيئة التي تنشط فيها؛ وهي أيضًا مجموعة من المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد، والتي تساهم بشكل مباشر في تعزيز أداء المؤسسة وتوفير تفوق تنافسي لها؛ "؛[1]

يُعرِّف بورنواه (Bournois) المواهب في المؤسسة بأنهم أفراد متميزون، وليسوا بالضرورة مدراء أو قادة، لكنهم يقدمون إنجازات استثنائية وملحوظة داخل المؤسسة؛

كما يرى ديجوكس وسينيتان (Degouys & Sennettan) أن الموهوب هو شخص يمتلك "بطاقة تعريف خاصة" تميّزه عن غيره، حيث يعكس إنجازه ذاته في عمله، ويتمتع بلمسة فريدة تدل عليه، كما أن إنجازاته المتميزة لا يمكن قياسها دائمًا بشكل كمي دقيق؛"[2]

---

[1] بوفرة رابح، بن سامل أمال، دور تسيري الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطوير ها– دراسة حالة مصحة سيدي اثمر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012، ص28

2 حمد العديلي،" كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية؟ "، المجلة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، العدد 02، 2009 ص30،

–ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الموهة على انها القدرة متميزة و ذاتية و توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب و التزود بالمعرفة

- **خصائص الموهبة**

– يُطلق على الموهوبين وصف "أصحاب التفكير خارج الصندوق" مجازًا، للإشارة إلى قدرتهم على التفكير بأسلوب مختلف عن الإطار التقليدي الجامد، وتجاوز الأنماط المعتادة في معالجة المشكلات؛ وغالبًا ما يتميز هذا النوع من الأفراد بقدر من التمرد الإيجابي على الروتين، إلى جانب رغبة قوية في التميز ومواجهة التحديات؛

وقد توصلت الدراسات إلى أن الموهبة ترتبط بمجموعة من الخصائص الأساسية، يمكن عرضها فيما يلي:

الجدول(01) خصائص الموهوبون

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس و قد يحتاج في البداية الى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه
2	الاستقلالية	يستطيع باقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة و تنظيم وقته ونشاطاته و معالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه
3	الاصالة	يبتعد عن التكرار ما هو معروف و يعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى انماطا فكرية تقليدية
5	المثابرة	يعمل على انجاز المهمات و الواجبات بعزيمة و تصميم
6	الطلاقة	يعطي عددا كبيرا من الحلول او الأسئلة التي تطرح عليه
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له و ميال لاستكشاف المجهول

8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل و العلاقات و ينتبه بوعي لما يدور حوله
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس و الواقع الى عالم التجريد و الخيال لمعالجة الأفكار المجردة
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد سريع البديهة و لديه اهتمامات فردية
11	النقد	يمارس النقد البناء ولا يقبل الأفكار او البيانات او التعليمات دون فحصها و تقييمها
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن ان يوجهها لإثبات فكرة او لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة
13	القيادة	يظهر نضوجا واتزانا انفعاليا ويحترم زملائه و يستطيع قيادة الاخرين عندما يتطلب امر الى ذلك
14	التعلم	يتعلم بسرعة و سهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية
15	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه و يحسن الاستماع و التواصل مع الاخرين
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور و يتحمل مسئولية اعماله وقراراته
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه امام اقرانه و امام الكبار و لا يتردد في أفكاره و اعماله
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن و المواقف و الآراء الجديدة
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف و يستطيع التعامل مع المشكلات و المسائل المعقدة التي حمل اكثر من معنى او حل
20	اتخاذ القرارات	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفاعليتها في حل المشكلة ونتائجها

- **المصدر : البواليز محمد؛ المعايطة خليل؛ الموهبة و التفوق ؛ عمان دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،2004 ص49**[1]

[1] البواليز محمد، المعايطة خليل، الموهبة و التفوق ، عمان دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،2004 ص49

المطلب الثاني : تصنيفات المواهب؛

يُطلق على الموهوبين وصف "أصحاب التفكير خارج الصندوق" مجازًا، للإشارة إلى قدرتهم على التفكير بأسلوب مختلف عن الإطار التقليدي الجامد، وتجاوز الأنماط المعتادة في معالجة المشكلات؛ وغالبًا ما يتميز هذا النوع من الأفراد بقدر من التمرد الإيجابي على الروتين، إلى جانب رغبة قوية في التميز ومواجهة التحديات؛

وقد توصلت الدراسات إلى أن الموهبة ترتبط بمجموعة من الخصائص الأساسية، يمكن عرضها فيما يلي[1]:

1 مواهب القيادة Leadership Talent: تُمثّل هذه الفئة قمة هرم تصنيف المواهب، وهم ما يُعرف بالقادة الموهوبين، الذين يتحملون مسؤولية صياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وإعدادها، بالإضافة إلى إيصالها وتنفيذها بفعالية داخل المؤسسة؛ **المواهب الأساسية Key Talent** النوع الثاني من تصنيفات المواهب يتمثل في المواهب الأساسية، والتي تتضمن ما يلي:

- يتميز الأفراد ضمن هذه الفئة بكونهم في منافسة قوية، كما يُعد هذا النوع من المواهب ذا أهمية كبيرة للمنظمة، نظرًا لما يتمتع به من قدرات عالية ورؤية مستقبلية واضحة؛

[1] مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2016، ص96-97

- يمتلك الأفراد في هذا التصنيف القدرة على تولي المسؤوليات في المستوى الأول خلال فترة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات؛

- كما أن بعض الصناعات أو الوظائف تتطلب وجود متخصصين وقادة فكر أو أفراد ذوي مهارات نادرة ومتميزة؛

- وغالبًا ما تمثل المواهب الأساسية ما بين 2% إلى 5% من إجمالي الموظفين، وتنتشر عبر مختلف مستويات التسلسل الهرمي داخل المنظمة؛

3: المواهب الجوهرية:(Core Talent)

تضم هذه الفئة الأفراد الذين يتولون إنجاز المهام والأنشطة الأساسية داخل المنظمة، حيث يركز دورهم على تنفيذ الأعمال الضرورية وتحقيق الأهداف قصيرة المدى التي تتراوح مدتها بين ستة أشهر وسنة واحدة، دون الاهتمام بشكل كبير بالتخطيط للمستقبل البعيد؛ ويُعد هؤلاء الموظفون العمود الفقري للمنظمة، إذ يشكلون النسبة الأكبر من القوى العاملة، خاصة العاملين في مجالات الإنتاج والتنفيذ والمسؤولين عن تسليم الخدمات أو المنتجات وفق المعايير المطلوبة؛

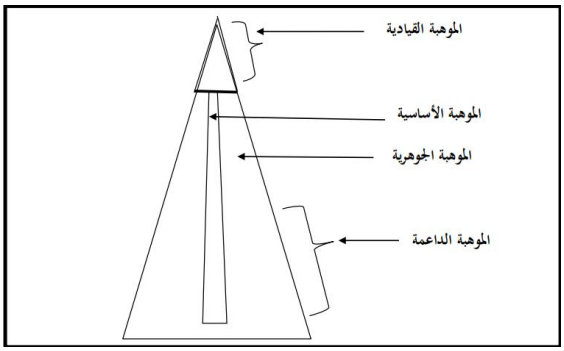
4: المواهب الداعمة:(Support Talent)

تشمل هذه الفئة الأفراد الذين يساهمون في دعم الأنشطة غير الأساسية للمنظمة، [1]حيث تساعد جهودهم على ضمان سير العمل بكفاءة وفعالية؛ وغالبًا ما تندرج ضمن هذه الأنشطة الأعمال الإدارية والمساندة التي يمكن في بعض الحالات تحويلها إلى أنظمة تشغيل آلية؛ كما تتميز المهارات المتوافرة لدى العاملين ضمن هذه الفئة بسهولة

[1] مصطفى يوسف كافي ، نفس المرجع السابق ، ص97

الحصول عليها من سوق العمل، الأمر الذي يجعل إمكانية استبدالهم أو تعويضهم متاحة خلال فترة زمنية قصيرة قد لا تتجاوز بضعة أسابيع؛

الشكل(01) تصنيف المواهب



المصدر: مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2016؛ ص57

المطلب الثالث : أسباب الاهتمام بالمواهب؛

يحظى موضوع الموهبة باهتمام متزايد من قبل المؤسسات والمجتمعات المعاصرة، وذلك لما تمثله المواهب من مورد استراتيجي يسهم في تحقيق التقدم والتنمية والتميز؛ فالمجتمعات المتقدمة تدرك أن الثروة الحقيقية لا تكمن فقط في الموارد المادية، بل في الطاقات البشرية القادرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات، لذلك تعمل على اكتشاف المواهب ورعايتها وتنمية قدراتها بما يحقق أقصى استفادة ممكنة منها؛ كما أن التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة جعلت العديد من الوظائف والأعمال تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والقدرات العقلية والإبداعية، الأمر الذي زاد من أهمية الاهتمام بالأفراد الموهوبين؛

ولم يكن الاهتمام بالمواهب أمرًا حديثًا، بل عرفته الحضارة الإسلامية منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم الذي أولى عناية خاصة لأصحاب القدرات المتميزة، فكان يوجه كل

فرد إلى المجال الذي يتناسب مع موهبته وقدراته، مثل أسامة بن زيد في القيادة، وعبد الله بن عباس في الفقه والعلم، وخالد بن الوليد في القيادة العسكرية، وحسان بن ثابت في الشعر؛ وقد أسهم هذا التوجيه في استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الإنجازات في مختلف المجالات؛

ويرجع الاهتمام بالمواهب إلى عدة أسباب، من أهمها أن الموهوبين يمثلون مصدرًا أساسيًا للإبداع والابتكار داخل المؤسسات، كما أنهم يساهمون في رفع مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية؛ إضافة إلى ذلك، فإن تنمية المواهب تساعد على إعداد قيادات مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المختلفة؛ كما أن الاستثمار في المواهب ينعكس إيجابًا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توظيف القدرات البشرية بكفاءة وتحقيق التقدم والازدهار للمجتمع؛[1]

1-حركة القياس العقلي

ارتبط تطور الاهتمام بالموهوبين ارتباطًا وثيقًا بتطور حركة القياس العقلي والنفسي، التي سعت إلى تصميم أدوات واختبارات لقياس القدرات العقلية وتحديد مستويات الذكاء لدى الأفراد؛ ويُعد الكشف عن الموهوبين والمتفوقين عملية تعتمد بدرجة كبيرة على قياس قدراتهم بطريقة علمية دقيقة، الأمر الذي أسهم في تطوير أساليب التعرف على هذه الفئة؛ وقد لعبت اختبارات الذكاء والقدرات دورًا مهمًا في زيادة الاهتمام بالموهوبين، مما أدى إلى إنشاء برامج ومؤسسات متخصصة تهدف إلى رعايتهم وتنمية إمكاناتهم؛

[1] عزيزة عبد الرحمان عبد الله الصيام ، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا ، دراسة حالة ، لنيل شهادة ماجيستير ، كلية التجارة قسم إدارة اعمال جامعة الإسلامية بغزة ، 2013 ، ص10

2-الحرب الباردة وسباق التسلح

أدى ظهور الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي كقوتين عظميين بعد الحرب العالمية الثانية إلى اشتداد المنافسة بينهما في مختلف المجالات العلمية والعسكرية والتكنولوجية؛ وفي ظل هذا الصراع، برزت أهمية الأفراد الموهوبين والمتفوقين أكاديميًا باعتبارهم عنصرًا أساسيًا في تحقيق التقدم والقوة الوطنية؛ فقد أصبحت الدول تعتمد بشكل متزايد على أصحاب الكفاءات العالية والقدرات المتميزة لإنجاز المهام الاستراتيجية ومواجهة التحديات، خاصة في أوقات الأزمات والحروب والشعور بالتهديد الخارجي؛

3- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا معرفيًا وتكنولوجيًا غير مسبوق، رافقه نمو سكاني متزايد وتوسع في ظاهرة العولمة؛ وقد ساهمت الثورة في مجالات الاتصال والمعلومات في إزالة الحواجز الجغرافية وتقريب المجتمعات من بعضها البعض، مما جعل الدول أكثر تأثرًا بالأحداث العالمية وأكثر حاجة إلى الكفاءات المتميزة القادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة؛ لذلك أصبح الاهتمام بالمواهب ضرورة ملحة لمواجهة المشكلات المعاصرة واستثمار المعرفة في تحقيق التنمية والتقدم؛

4- الجمعيات والمؤتمرات العلمية

ساهمت الجمعيات والمؤسسات العلمية والمهنية، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي، في تعزيز الوعي بأهمية رعاية الموهوبين والمتفوقين؛ كما وفرت المؤتمرات والندوات العلمية فضاءات لتبادل الخبرات والنتائج البحثية المتعلقة بقضايا الموهبة والتفوق، حيث ناقش المشاركون مختلف الجوانب المرتبطة باكتشاف الموهوبين وتنمية

قدراتهم؛ كذلك عرضت العديد من الدول تجاربها الناجحة في هذا المجال، الأمر الذي ساعد على نشر الممارسات الجيدة وتطوير برامج الرعاية الخاصة بالموهوبين؛

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الموهبة؛

تشير الموهبة إلى مجموعة من الاستعدادات والقدرات الفطرية الكامنة التي يمتلكها الفرد منذ نشأته، إلا أن هذه القدرات لا تتحول إلى إنجازات فعلية إلا إذا تم تنميتها وتطويرها من خلال التعلم المنظم والتدريب المستمر والممارسة العملية؛ ومن ثم فإن الموهبة ليست مجرد استعداد فطري، بل هي نتيجة تفاعل بين القدرات الذاتية والعوامل البيئية المحيطة بالفرد؛

وتؤدي البيئة دورًا محوريًا في تنمية الموهبة أو إضعافها، حيث تزداد دافعية الأطفال الموهوبين في البيئات المشجعة والداعمة التي توفر لهم فرص التعلم والإثراء، بينما تتراجع هذه الدافعية في البيئات غير المحفزة؛ كما أظهرت الدراسات أن توفير الرعاية العاطفية والتربوية المناسبة للأطفال يمكن أن يسهم في رفع مستويات أدائهم العقلي والمعرفي بصورة ملحوظة، حتى في مراحل عمرية متقدمة نسبيًا؛

ويرى الباحث تاننباوم أن تحقيق إنجاز متميز ذي قيمة اجتماعية يتطلب توافر مجموعة من العوامل الأساسية، تتمثل في:

- امتلاك قدرات عقلية مرتفعة؛
- التمتع باستعداد خاص ومتميز في مجال معين؛
- توفر مجموعة من السمات والخصائص غير العقلية الداعمة، مثل الدافعية والمثابرة؛
- وجود بيئة داعمة ومحفزة تساعد على تنمية القدرات وتطويرها؛ ؛

- الحصول على الفرصة المناسبة في الوقت المناسب لإظهار الموهبة واستثمارها؛

كما تتأثر الموهبة في المؤسسات بعدة عوامل ,منها ما ذكره chambers and others فان الذي يحفز الموهبة ثلاث عوامل هي : [1]

1- حركة القياس العقلي

ارتبط تطور الاهتمام بالموهوبين ارتباطًا وثيقًا بتطور حركة القياس العقلي والنفسي، التي سعت إلى تصميم أدوات واختبارات لقياس القدرات العقلية وتحديد مستويات الذكاء لدى الأفراد؛ ويُعد الكشف عن الموهوبين والمتفوقين عملية تعتمد بدرجة كبيرة على قياس قدراتهم بطريقة علمية دقيقة، الأمر الذي أسهم في تطوير أساليب التعرف على هذه الفئة؛ وقد لعبت اختبارات الذكاء والقدرات دورًا مهمًا في زيادة الاهتمام بالموهوبين، مما أدى إلى إنشاء برامج ومؤسسات متخصصة تهدف إلى رعايتهم وتنمية إمكاناتهم؛

2-الحرب الباردة وسباق التسلح

أدى ظهور الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي كقوتين عظميين بعد الحرب العالمية الثانية إلى اشتداد المنافسة بينهما في مختلف المجالات العلمية والعسكرية والتكنولوجية؛ وفي ظل هذا الصراع، برزت أهمية الأفراد الموهوبين والمتفوقين أكاديميًا باعتبارهم عنصرًا أساسيًا في تحقيق التقدم والقوة الوطنية؛ فقد أصبحت الدول تعتمد بشكل متزايد على أصحاب الكفاءات العالية والقدرات المتميزة لإنجاز المهام الاستراتيجية ومواجهة التحديات، خاصة في أوقات الأزمات والحروب والشعور بالتهديد الخارجي؛

---

[1] ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب في المدارس الحكومية ، دار الجنان للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية ، 2020 ، ص25-26

3- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا معرفيًا وتكنولوجيًا غير مسبوق، رافقه نمو سكاني متزايد وتوسع في ظاهرة العولمة؛ وقد ساهمت الثورة في مجالات الاتصال والمعلومات في إزالة الحواجز الجغرافية وتقريب المجتمعات من بعضها البعض، مما جعل الدول أكثر تأثرًا بالأحداث العالمية وأكثر حاجة إلى الكفاءات المتميزة القادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة؛ لذلك أصبح الاهتمام بالمواهب ضرورة ملحة لمواجهة المشكلات المعاصرة واستثمار المعرفة في تحقيق التنمية والتقدم؛

4- الجمعيات والمؤتمرات العلمية

ساهمت الجمعيات والمؤسسات العلمية والمهنية، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي، في تعزيز الوعي بأهمية رعاية الموهوبين والمتفوقين؛ كما وفرت المؤتمرات والندوات العلمية فضاءات لتبادل الخبرات والنتائج البحثية المتعلقة بقضايا الموهبة والتفوق، حيث ناقش المشاركون مختلف الجوانب المرتبطة باكتشاف الموهوبين وتنمية قدراتهم؛ كذلك عرضت العديد من الدول تجاربها الناجحة في هذا المجال، الأمر الذي ساعد على نشر الممارسات الجيدة وتطوير برامج الرعاية الخاصة بالموهوبين؛

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الموهبة؛

تشير الموهبة إلى مجموعة من الاستعدادات والقدرات الفطرية الكامنة التي يمتلكها الفرد منذ نشأته، إلا أن هذه القدرات لا تتحول إلى إنجازات فعلية إلا إذا تم تنميتها وتطويرها من خلال التعلم المنظم والتدريب المستمر والممارسة العملية؛ ومن ثم فإن الموهبة ليست مجرد استعداد فطري، بل هي نتيجة تفاعل بين القدرات الذاتية والعوامل البيئية المحيطة بالفرد؛

وتؤدي البيئة دورًا محوريًا في تنمية الموهبة أو إضعافها، حيث تزداد دافعية الأطفال الموهوبين في البيئات المشجعة والداعمة التي توفر لهم فرص التعلم والإثراء، بينما تتراجع هذه الدافعية في البيئات غير المحفزة؛ كما أظهرت الدراسات أن توفير الرعاية العاطفية والتربوية المناسبة للأطفال يمكن أن يسهم في رفع مستويات أدائهم العقلي والمعرفي بصورة ملحوظة، حتى في مراحل عمرية متقدمة نسبيًا؛

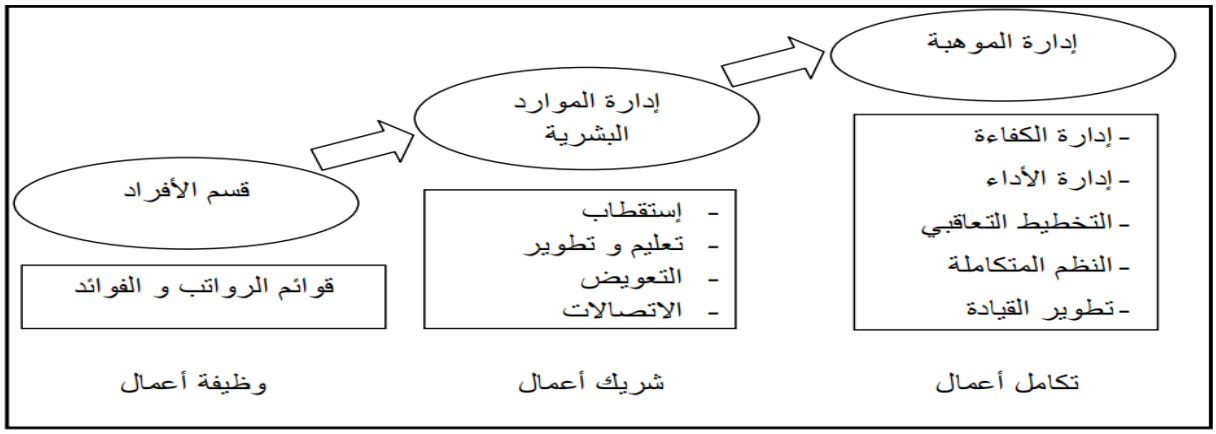
ويرى الباحث تاننباوم أن تحقيق إنجاز متميز ذي قيمة اجتماعية يتطلب توافر مجموعة من العوامل الأساسية، تتمثل في:

- امتلاك قدرات عقلية مرتفعة؛
- التمتع باستعداد خاص ومتميز في مجال معين؛
- توفر مجموعة من السمات والخصائص غير العقلية الداعمة، مثل الدافعية والمثابرة؛
- وجود بيئة داعمة ومحفزة تساعد على تنمية القدرات وتطويرها؛
- الحصول على الفرصة المناسبة في الوقت المناسب لإظهار الموهبة واستثمارها؛[1] ؛

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل التالي :

[1] غني دحام ، حسين وليد حسين عباس ، إدارة المواهب مدخل المعاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2015،ص28

الشكل (02) التطور التاريخي لادارة المواهب



Source : Josh Bersin, Talent Management what is it ? why now ?, Hay Acqisition ؛company, Inc, Washington, 2006, P 2

2- تعريف إدارة المواهب

هناك عدة تعاريف قدمت لإدارة المواهب نذكر منها :

- تعرف إدارة المواهب على انها " عملية تطوير و توحيد و تكامل بين كافة ممارسات راس المال البشري التي تبينها داخل المؤسسة من اجل ضمان افضل استقطاب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات و مهارات و معارف متميزة داخل المؤسسة"؛[1]

- كما تعرف إدارة المواهب على انها " بناء و تطوير قدرات و مواهب الموظفين لتحقيق التميز و المنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم

[1] خطير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، زمزم لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص27،

و العمل عل المحافظة على العامليين الحاليين و جذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة "؛[1]

– ويعرفها shl crouplimited "هي عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد و استقطاب و تطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الاستراتيجية"؛[2]

– كما يرى creelman "ان إدارة المواهب هي عملية جذب و استقطاب و المحافظة على الأشخاص الموهوبين و أنها فكر و إحدى العناصر الرئيسية لتخطيط التعاقب الوظيفي"؛[3]

– و كما تعرف إدارة المواهب على أنها بناء و تطو ر قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز و المنافسة وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد و تطويرهم و تدريبهم والعمل على المحافظة على العامليين الحاليين

وجذب عامليين يا الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة

---

[1] محمود بن الحومتان ، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض ، مجلة الغيوم للعلوم النفسية، العدد 07، الجزء03

،مصر ،2017،ص152،

[2] غني دحام ، وليد حسين ،إدارة المواهب، نفس المرج السابق ،ص14،

[3] المجموعة العربية للتدريب و النشر ،الطبعة1مصر ،2012،ص86 علوية عبد الفتاح ، ادراة المواهب في المنظمة،

من خلال ما سبق يمكننا القول بان إدارة المواهب هي مجموعة عمليات التي تسعى لاستقطاب و الاختيار و تطوير القدرات و مواهب الموظفين و العمل المحافظة عليه؛ [1]

3-خصائص إدارة المواهب

تتميز إدارة المواهب بمجموعة من الخصائص التي تجعلها منهجًا استراتيجيًا فعالًا في استثمار الموارد البشرية وتنميتها داخل المنظمة؛ ومن أبرز هذه الخصائص تحقيق التكامل بين مختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية على مستوى جميع الإدارات والمستويات التنظيمية، مع الحرص على تبسيط الإجراءات وتسهيل تطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة؛

كما تعتمد إدارة المواهب على التعاون المشترك بين جميع المديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى المشرفين في المستويات التنفيذية، وذلك من أجل اكتشاف المواهب وتطويرها واستثمار قدراتها بالشكل الأمثل؛ ويعد هذا التعاون عاملًا أساسيًا في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتميز والإبداع؛

ومن الخصائص المهمة كذلك ارتباط إدارة المواهب بالاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يتم توظيف المواهب وتطويرها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وخططها المستقبلية، بما يضمن تحقيق النمو والاستمرارية والمحافظة على القدرة التنافسية في المدى الطويل؛

[1] ممدوح بن الحومتان، واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية ، بمجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،العدد7،الجزء3،مصر 2017،ص152

إضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المواهب في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والالتزام لدى العاملين والمديرين على حد سواء، من خلال تبني سياسات وإجراءات فعالة تهدف إلى استقطاب المواهب والمحافظة عليها وتنمية قدراتها باستمرار، بما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة ونجاحها؛[1]

4- خصائص المدير(القائد) المواهب

يتطلب نجاح إدارة المواهب وجود مدير أو قائد يمتلك مجموعة من السمات والمهارات التي تمكنه من اكتشاف الكفاءات المتميزة وتوجيهها واستثمار قدراتها بالشكل الأمثل؛ وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

1- الثقافة والمعرفة

يجب أن يتمتع مدير المواهب بمستوى عالٍ من الثقافة والمعرفة، وأن يكون مدركًا لفلسفة إدارة المواهب وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة؛ كما ينبغي أن يؤمن بأن النجاح يرتبط بالأساليب الإدارية الفعالة وبالاستثمار في المعرفة والقدرات البشرية أكثر من اعتماده على السلطة أو النفوذ الإداري؛

2- حسن الاختيار والتعيين

يُعد اختيار الكفاءات المتميزة وتعيينها في المواقع المناسبة من أهم مسؤوليات مدير المواهب، حيث يتطلب ذلك خبرة ومهارة في تقييم القدرات والإمكانات؛ كما يجب أن يحرص

---

[1] عبد العلي ،ملوكي، تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل بالإدارة ، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار،الجزائر 2015 ،ص22

على بناء علاقات قائمة على الحوار والتفاهم مع العاملين، بما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويحفزهم على تحقيق النجاح والتميز؛

3-التدريب والتطوير

يحتاج الأفراد الموهوبون إلى برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تساعدهم على تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم؛ ومن هنا يبرز دور المدير في إعداد خطط تدريبية استراتيجية تجمع بين الموهبة الفطرية والخبرة العملية، مع متابعة الأداء وتقديم التوجيه والتغذية الراجعة بصورة موضوعية؛

4- الاتصال الفعّال

يُعد الاتصال الفعّال من الركائز الأساسية لنجاح قائد المواهب، إذ ينبغي أن يمتلك القدرة على التواصل بوضوح ومرونة مع العاملين، خاصة في المواقف الصعبة أو أثناء التغيرات التنظيمية؛ كما يجب أن يكون قادرًا على إيصال الأفكار والتوجيهات بطريقة مؤثرة ومقنعة تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة؛

5-تحمل المسؤولية في التقييم

يتطلب تقييم أداء الموهوبين مستوى مرتفعًا من المسؤولية والحياد والموضوعية، لأن التقييم غير العادل أو التحفيز غير المناسب قد يؤدي إلى تراجع الدافعية وانخفاض مستوى الإبداع لدى العاملين؛ لذلك يجب على المدير أن يعتمد معايير واضحة ومنصفة عند تقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالمواهب؛

6- الذكاء العاطفي

يُعد الذكاء العاطفي من الخصائص الجوهرية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المواهب، حيث يساعده على فهم مشاعر العاملين واحتياجاتهم والتعامل معهم بمرونة وحكمة؛ كما يمكنه من بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل والتكيف مع التغيرات المتسارعة، بما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز؛[1]

7- إدارة الصراع

قد يتعرض الموظفون الموهوبون إلى بعض أشكال الصراع داخل بيئة العمل، نتيجة تميزهم أو اختلاف مستويات أدائهم عن الآخرين؛ لذلك يتعين على المدير أن يتصف بالحكمة والقدرة على الإصغاء لجميع الأطراف بشكل عادل، مع التعامل مع المواقف المختلفة بموضوعية وحياد، بما يضمن الحفاظ على التوازن داخل الفريق ويحد من تأثير الصراعات على سير العمل؛

8-التخطيط والتنظيم

تتطلب إدارة المواهب وجود تخطيط دقيق ورؤية استراتيجية واضحة لتوجيه الطاقات البشرية بالشكل الأمثل؛ ويساهم استخدام أدوات وأساليب حديثة مثل "خارطة المواهب" في تحديد الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة وتوزيعها بفعالية، إضافة إلى تحديد موقع كل موهبة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، مما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

---

[1] عرفة رشا، ادارة المواهب الاستثمار المثل للموارد البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العد15د،2009 ،ص6

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المواهب؛

1- أهمية إدارة المواهب

تتجلى أهمية إدارة المواهب في كونها عنصرًا أساسيًا في نجاح واستمرارية المنظمة، حيث تساهم في تعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية من خلال توفير بيئة عمل محفزة تقوم على الأداء المتميز والتعلم المستمر والابتكار، مما يؤدي إلى تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين صورة المنظمة وسمعتها؛

كما تلعب إدارة المواهب دورًا محوريًا في اختيار وتطوير القيادات الإدارية والموظفين المتميزين على مختلف المستويات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الموارد البشرية ويرفع من مستوى الإنجاز والأداء داخل المؤسسة؛

إضافة إلى ذلك، تُعد إدارة المواهب عنصرًا مكملًا لعمليات استقطاب الكفاءات، حيث أصبحت من العوامل الحاسمة في جذب الموظفين والحفاظ عليهم، بل وأصبحت في بعض الحالات معيارًا أساسيًا لنجاح المنظمة واستمراريتها؛ فالمواهب تُعتبر أصولًا استراتيجية قادرة على خلق القيمة وتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عالية؛

وتبرز أهمية إدارة المواهب أيضًا من خلال كونها إطارًا يدمج بين مختلف وظائف الموارد البشرية والممارسات الإدارية الحديثة، حيث تعمل على تنسيق مجموعة من العمليات الأساسية داخل المنظمة، من أبرزها: استقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال أنظمة تحفيز وتقدير فعالة، وتنمية وتطوير العاملين عبر برامج تدريب مستمرة، إضافة إلى إعداد القيادات الحالية والمستقبلية من خلال خطط تطويرية واضحة؛

كما تشمل أيضًا تحسين إدارة الأداء من خلال وضع آليات دقيقة للتقييم والتغذية الراجعة، وتخطيط القوى العاملة لضمان مواءمة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية مع الموارد البشرية المتاحة، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم الأداء العالي وتكرّس قيم التميز والابتكار داخل بيئة العمل؛؛[1]

2- أهداف إدارة المواهب

تتباين أهداف إدارة المواهب من باحث لآخر، إلا أن المؤسسات تسعى عمومًا من خلال تبني هذا المفهوم إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية التي تدعم نجاحها واستمراريتها؛ وفي هذا السياق، يشير Guillory إلى أن إدارة المواهب تقوم على غايتين رئيسيتين؛ تتمثل الأولى في تكوين نسبة من الأفراد ذوي الإمكانات العالية القادرين على تولي المناصب العليا داخل المنظمة، بينما تتمثل الثانية في بناء ثقافة تنظيمية مستدامة تتيح لأصحاب المهارات العالية فرص النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر؛

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة المواهب فيما يلي:

(2-1تحقيق التميز في الأداء:

تهدف إدارة المواهب إلى بناء قاعدة قوية من الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أداء متميز، بما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على أفضل استثمار ممكن لقدرات العاملين؛

[1] محمد بن سعد يحي ، اثر الممارسات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الشقراء ، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد17، العدد2 ، 2024،ص8

(2-2التوظيف الأمثل للموارد البشرية:

يسعى هذا الهدف إلى وضع الأفراد المؤهلين في المناصب المناسبة التي تتوافق مع قدراتهم وكفاءاتهم، مع تخصيص الموارد التنظيمية مثل التعويضات والتدريب والتوجيه والإرشاد والمهام الوظيفية بما يتناسب مع إمكانياتهم الفعلية؛

(2-3الطابع الاستباقي والمستمر لإدارة المواهب:

تُعد إدارة المواهب نشاطًا مستمرًا واستباقيًا يركز على جذب الكفاءات وتحديدها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، بالإضافة إلى تعزيزها والاحتفاظ بها داخل المنظمة لضمان تحقيق النجاح التنظيمي؛

(2-4تحقيق التكامل في الرؤية التنظيمية:

تتطلب إدارة المواهب رؤية شاملة ومتكاملة تقوم على التفاعل الديناميكي بين مختلف الوظائف والعمليات داخل المنظمة، بما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف بكفاءة؛

(2-5دعم الميزة التنافسية:

تسعى إدارة المواهب إلى توفير موارد بشرية متميزة قادرة على تحقيق التفوق التنظيمي، مع ربط هذه الكفاءات بالتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة؛

استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها:

يتمثل هذا الهدف في وضع آليات فعالة لاجتذاب الأفراد الأكفاء والمحافظة عليهم،

إلى جانب تنمية قدراتهم وفق معايير عالمية تضمن تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة داخل المنظمة؛ ؛[1]

*وحسب (سلمان) فإن أهداف إدارة المواهب تتمثل في :

2-7) إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية ؛

2-8) ملء الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية التي تتطلب كفاءة عالية ؛

2-9) التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب ؛

2-10)تركيز فعاليات الاحتفاظ بالمواهب على أهم المواهب ؛

2-11) تحسين ممارسات التوظيف ؛

2-12) كسب تأييد مؤسسات المجتمع المختلفة ؛

2-13) تقليص تكاليف العمالة دون الاضرار بالإنتاجية؛

المطلب الثالث : مبادئ إدارة المواهب ؛

تمثل الموهبة عنصرًا أساسيًا وحاسمًا في إدارة المنافسة داخل المنظمة، إذ إن القدرة على الاحتفاظ بالمواهب واستثمارها بالشكل الأمثل تُعد مصدرًا مهمًا لتحقيق عوائد مادية واستراتيجية تفوق ما يحققه المنافسون؛ كما يدرك المديرون أن فقدان المواهب بسبب سوء إدارتها أو عدم استثمارها بالشكل المناسب قد يمنح المنافسين ميزة نسبية تعزز من تفوقهم

[1] مصطفى عبد العال، إدارة المواهب البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الدراسات المعاصرة ،كلية التجارة جامعة كفر الشيخ،مصر ،العدد15،2013،ص12

في السوق؛ ومن هنا يتبين أن الاعتقاد بأن الميزة التنافسية تكمن فقط في نظم المعلومات أو الهياكل التنظيمية أو التجهيزات المادية هو اعتقاد غير دقيق، لأن الميزة الحقيقية تكمن أساسًا في العنصر البشري وفي كفاءة إدارة المواهب داخل المنظمة؛

وفي هذا الإطار، توجد مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يضعها المدير نصب عينيه عند إدارة المواهب، من أهمها[1] :

- لكي تتمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، فإنها تحتاج إلى زيادة استثماراتها في الموارد البشرية الموهوبة من حيث العدد والجودة؛
- يجب على المدير السعي لاكتشاف المواهب من خلال الفرص الداخلية التي توفرها بيئة العمل، أو استقطابها من خارج المنظمة ومن المنافسين؛
- ينبغي النظر إلى المواهب باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق عوائد مهمة على المدى القريب والبعيد؛
- كما يتم الاحتفاظ بالأصول الثمينة في أماكن آمنة، فإن المواهب يجب أن تُدار داخل بيئة تنظيمية تضمن حسن استثمارها وتنميتها؛
- تُعد الموهبة كيانًا حيًا يحتاج إلى الرعاية المستمرة والتطوير الدائم، بالإضافة إلى حمايتها من العوامل الإدارية السلبية التي قد تعيق نموها؛

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ،ادارة الواهب في المنظمة ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة، 2013، ص30

- كما أن نجاح إدارة الموهوبين يتطلب وجود قيادة عليا تمتلك حدًا أدنى من الفهم والقدرة على إدارة المواهب بفعالية؛

وقد أشار الباحث Little إلى أن إدارة المواهب تقوم على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تشكل الأساس في نجاح هذا النظام داخل المؤسسات؛[1]

- الارتباط و التوافق مع استراتيجيات المؤسسة؛
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا؛
- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية الدوار المختلفة؛
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية)
- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب و ليس في جميع الشرائح الوظيفية؛
- يجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) و الجاهزية المستقبلية؛
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب؛
- تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات دور ؛؛؛)؛
- تكامل عناصر النجاح: محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل؛

[1] محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب ، الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب ،كلية الشرطة ،معهد تدريب الضباط،ص07

المطلب الرابع : مراحل بناء إدارة المواهب؛

ذكر **Egerovaوآخرون** أن إدارة المواهب داخل المنظمات مرت بخمس مراحل تطورية متتابعة، تعكس تطور الوعي التنظيمي بأهمية إدارة الكفاءات البشرية، ويمكن عرضها كما يلي[1] :

- **1- مرحلة رد الفعل:**

في هذه المرحلة كان التعامل مع المواهب يتم بطريقة آنية وتفاعلية، حيث تستجيب المنظمة بشكل مباشر للاحتياجات العاجلة دون وجود تخطيط مسبق أو رؤية استراتيجية طويلة المدى، مما جعل إدارة المواهب محدودة الأثر؛

- **2- مرحلة البرامج:**

شهدت هذه المرحلة بداية اعتماد المنظمات على تطبيق برامج جزئية خاصة بإدارة المواهب، غير أن هذه البرامج لم تكن فعالة بالشكل الكافي، بسبب ضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في احتياجات الأفراد الموهوبين؛

[1] أبو سحلوب ، اياد ، اثر إدارة المواهب المتكاملة وفقا للمعهد IBM لقيمة الاعمال على ادراك المواهب في القطاع الفلسطيني في غزة ، المجلة الجزائرية لاداء الاقتصادي ،المجلد 7،العدد، 20231،ص34

- **3- مرحلة الأنظمة الشاملة:**

في هذه المرحلة حاولت المؤسسات بناء أنظمة متكاملة لإدارة المواهب، إلا أن هذه الأنظمة كانت في الغالب غير مترابطة ومجزأة، حيث عملت كل منظومة بشكل منفصل، مما حدّ من فعاليتها التنظيمية؛

- **4- مرحلة الأنظمة المترابطة:**

تميزت هذه المرحلة بظهور درجة من التنسيق بين أنظمة إدارة المواهب وبقية أنظمة الموارد البشرية، حيث أصبحت هناك روابط وتكامل نسبي بين مختلف العمليات، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى التكامل الاستراتيجي الكامل؛

- **5- مرحلة الأنظمة الاستراتيجية:**

تُعد هذه المرحلة الأكثر تطورًا، حيث أصبحت إدارة المواهب جزءًا أساسيًا من الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، مما أدى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والانسجام بين إدارة المواهب وأهداف المنظمة طويلة المدى؛

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المواهب؛

لم تعد إدارة المواهب خيارًا إداريًا ثانويًا داخل المنظمات المعاصرة، بل أصبحت عنصرًا محوريًا وأساسيًا في نجاحها وريادتها، كونها ترتكز على استثمار أهم مورد تمتلكه المؤسسات وهو العنصر البشري المبدع والمتميز؛ ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني إدارة فعالة للمواهب باعتبارها مدخلًا لتحقيق التميز والتفوق التنافسي؛

وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذا المفهوم من خلال تحليل أساليب إدارة المواهب وأبعادها التي تحدد توجهاتها الاستراتيجية، مرورًا بالنماذج العلمية التي تؤطر ممارساتها، وصولًا إلى المراحل والخطوات العملية لبناء استراتيجية متكاملة تضمن تحويل الموهبة من طاقة كامنة إلى إنجاز فعلي ملموس يحقق قيمة مضافة للمنظمة؛

المطلب الأول: أساليب إدارة المواهب؛

ينبغي أن تحظى إدارة المواهب باهتمام الإدارة العليا بشكل كبير، حيث يُفترض أن تخصص لها نسبة معتبرة من وقتها، نظرًا لأهميتها الاستراتيجية مقارنة ببعض القضايا الإدارية الأقل تأثيرًا؛ ومن أبرز الأساليب التي تعتمدها الإدارة العليا في هذا المجال ما يلي:

دمج الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:

تسعى المنظمات الراغبة في تحقيق التميز منذ مرحلة التأسيس إلى إدراج مفهوم الموهبة ضمن الوصف الوظيفي وشروط شغل المناصب، من خلال تحديد حد أدنى من الكفاءات أو مؤشرات تدل على قابلية تطور الموهبة مستقبلًا؛ ويتطلب ذلك الاعتماد على خبراء متخصصين في عمليات الاستقطاب والاختيار لضمان انتقاء الأفراد الموهوبين بشكل دقيق وفعال؛

المقارنة المرجعية:(Benchmarking)

يُعد هذا الأسلوب من الأدوات المهمة في إدارة المواهب، حيث يعتمد على جمع المعلومات والبيانات من المنظمات المنافسة بهدف التعرف على استراتيجياتها في استقطاب وتطوير وقياس أداء المواهب؛ كما يتيح هذا الأسلوب إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة، سواء من خلال محاكاة الممارسات الفعالة، أو استقطاب المواهب من الخارج، أو اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين الحاليين، أو حتى استقطاب كفاءات من المنافسين، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛[1]

●**تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب** : يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات و القطاعات المختلفة عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة و السعي من اجل رعايتها و الاحتفاظ بها، ومع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين؛ و اتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب ، و في نفس الوقت لتقييم الأداء و المكافآت و الترقيات؛

●**تدخل الإدارة العليا** : يجب إن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين و تشغيل ومكافآت و نقل و ترقية و تحريك الموهوبين؛

●**اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب** : يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع و طبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة؛ و تقدير فجوة المواهب بين ماتمتلكه المنظمة من مواهب و ما تتطلبه الخطة

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ،مرجع سبق ذكره ،ص32

الاستراتيجية منها؛ ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين؛

•**تهيئة بيئة العمل** : و جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب ،و تشجيع الابتكارات و الأداء غير التقليدي، و مراعاة ربط الأفكار و الأعمال بأصحابها الحقيقيين ، و عدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين ؛

المطلب الثاني: ابعاد و نماذج إدارة المواهب ؛

1- ابعاد إدارة المواهب

ينظر لاستراتيجيات إدارة المواهب على أنها تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمؤسسات وتأهيلها وتوظيفها داخل المؤسسة، إذ تقسم هذه الاستراتيجيات على النحو التالي[1]:

1-1 استقطاب المواهب

تعتمد استراتيجية إدارة المواهب على جذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛ وتُعرَّف هذه الاستراتيجية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي يتم من خلالها تحديد الموهوبين واختيارهم بعناية وفقًا لمتطلبات المنظمة؛ وتنقسم هذه العملية إلى محورين رئيسيين:

[1] صالح علي جراح ، جمال أبو دولة ، اثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية ،المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ،المجلد 11،العدد،20152،،ص ص 289 290

1-تخطيط المواهب

أصبحت عملية تخطيط واختيار المواهب ذات أهمية متزايدة في الوقت الراهن، نظرًا لدورها في تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات على مختلف المستويات التنظيمية؛ ويركز هذا المجال على نوعية المهارات والمعارف والخبرات التي يمكن توظيفها في عدة وظائف داخل المنظمة بما يتماشى مع خططها الاستراتيجية؛

ويهدف تخطيط المواهب إلى الوصول إلى التوزيع الأمثل للكفاءات داخل المؤسسة، بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية؛ كما يرتبط هذا الجانب بما يُعرف بسمعة الموارد البشرية، والتي تعكس الصورة الذهنية التي تتكون لدى المتقدمين للعمل حول المؤسسة كجهة توظيف، سواء كانت إيجابية أو محايدة أو سلبية؛

وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات إلى تعزيز جاذبيتها كجهة عمل من خلال التركيز على العوامل التي تجعلها أكثر قدرة على استقطاب الموهوبين، مثل تحسين بيئة العمل وتطوير سياسات الموارد البشرية؛ وحتى في حالات الركود التنظيمي، يمكن للمؤسسات أن تعمل على بناء سمعة قوية في سوق العمل عبر تحسين ممارسات إدارة الأداء، وتحديد الكفاءات بدقة، وإعادة هيكلة الوظائف بما يعزز مشاركة الموظفين وتحفيزهم؛

2- تنمية المواهب

لا تقتصر إدارة المواهب على عملية الاستقطاب فقط، بل تتطلب أيضًا مواكبتها ببرامج تطوير مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد وصقل مهاراتهم وتوسيع معارفهم؛ ويتم ذلك من خلال خطط التعليم والتدريب المستمر، مثل الدورات التكوينية، والمؤتمرات العلمية،

والندوات المتخصصة، بما يضمن تطوير الكفاءات ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة بشكل مستدام؛[1]؛

وحسب (Garavan and Garbery) كاربري و جارفان، فأن عملية تنمية المواهب تشمل أربع مجالات واسعة وهي[2] :

- تحديد الهوية: لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟
- التصميم: ما هي القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟
- التقييم: ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟
- الدعم التنظيمي: ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

هذه العملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومع ذلك فإن عددا كبيرا من المؤسسات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (*ad hoc approach*)

وتشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج التنمية المواهب بشكل أفضل، إذ تساهم هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية والتي يتم اكتسابها عن طريق الخيرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، وتساهم كذلك في نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الحاليين والجدد ؛

---

[1] بوشارب فائزة ، متطلبات إدارة إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ،2025 ، ص18،

[2] صالح علي الجراح، جامل داود أبو دولة، مرجع سابق، ص 290

كما تحتم المؤسسات بعملية تنمية المهارات القيادية كأداة لإبقاء المواهب خاصة وأن العنصر الهام فيها هو التخطيط للخالفة والتي تركز على تحديد وتطوير المواهب الشغل مناصب قيادية مهمة، حيث أن المؤسسات التي تفتقر إلى التخطيط للخالفة تكون أكثر عرضة لفقدان المواهب؛

1-2 استقطاب المواهب

عرفه باركينس وبورتالند بأنه عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعتبر سياسة تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل ، كما أن جذب المواهب يعنى قدرة المنظمة على تكوين علامة تجارية وسمعة ومكانة متميزة من أجل جذب العناصر البشرية المتميزة بالإضافة إلى تنفيذ برامج جيدة الاختيار الموهوبين بالاعتماد على الأدوات والأساليب المناسبة بما يضمن اختيار الكفاءات ذوي المواهب والأداء المتميز؛

ونستنتج تعريف جذب المواهب بأنه أهم الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة المواهب البشرية حيث هي المسئولة عن اختيار الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات والمهارات بشرط أن تتوافق ثقافتهم وقيمهم وأهدافهم مع ثقافة وقيم وأهداف المنظمة ؛

وتؤيد الدراسات التي ترى ان كل منظمة معاصرة يوجد بها مستويان تنظيميان يمكن أن يستوعبا الموظفين الموهوبين في العديد من القطاعات وفي مقدمتهم شركات الاتصالات وهما [1]:

[1] نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مدخل ادارة المواهب دراسة نظرية**، مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية كلية التجارة، جامعة السويس مصر، المجلد 02، العدد 01، 2022،ص5

1- المستوى التنفيذي والفني

ترى العديد من الدراسات أن المهارات والكفاءات المطلوبة في المستوى التنفيذي والفني تتسم بسرعة التغير والتقادم، نظرًا للتطور المستمر في التطبيقات والبرمجيات والتقنيات الحديثة التي تظهر بشكل متسارع؛ وبالتالي، فإن الموظف الذي لا يستطيع مواكبة هذه التحولات يفقد تدريجيًا قيمته داخل المؤسسة؛ كما أن تقييم كفاءة التنفيذيين والفنيين ينبغي أن يعتمد على مدى قدرتهم على التكيف مع تطورات السوق، وليس فقط على المهارات التي امتلكوها عند التوظيف، إذ قد تصبح هذه المهارات غير ملائمة مع تغير الظروف وتطور متطلبات العمل؛

لذلك، فإن اختيار الكفاءات في هذا المستوى يتطلب التركيز على المهارات الحديثة والقدرة على التعلم المستمر وتطوير الذات، مع إمكانية صقل هذه القدرات لاحقًا من خلال التدريب والخبرة العملية المستمرة؛

2-المستوى الإداري والإشرافي

في المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن المهارات المطلوبة في المستوى الإداري والإشرافي لا تتعرض للتقادم السريع مثل المستويات التنفيذية، حيث ترتبط غالبًا بالفعالية الشخصية، والمهارات الاتصالية، والقدرات القيادية؛ ويتميز هذا المستوى بكونه أكثر تأثيرًا في تشكيل ثقافة المنظمة ككل، نظرًا لدوره المباشر في توجيه الأفراد والتأثير على بيئة العمل؛

كما أن الكفاءات في هذا المستوى تكون أقل قابلية للتغيير والتطوير مقارنة بالمستوى التنفيذي والفني، مما يجعل عملية الاختيار الأولي للموظف في هذا المستوى ذات أهمية بالغة، وتتطلب دقة عالية في التقييم والانتقاء منذ البداية؛

وفي هذا السياق، يقترح الباحث **McIntosh** أربعة عناصر أساسية تسهم في تعزيز فعالية جذب المواهب داخل المنظمات، وهي: تخطيط القوى العاملة، بناء العلامة التجارية الخاصة بصاحب العمل، تحديد مصادر استقطاب المرشحين للوظائف، والاعتماد على التوظيف الإلكتروني كأداة حديثة وفعالة في عمليات الاستقطاب؛[1]

الشكل (03) عملية جذب المواهب حسب الباحث ماكنتوش (*Mcintosh*)



المصدر: Laurie McIntosh, SHRM-SCP, CAE (2016, August 18)؛ *Six Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy*؛ SHRM

[1] *McIntosh ،L ،" **Six Key Eléments of an Effective Talent Acquisition Strategy**"، Sharm-SCP, CAE (2016), p4*

وبناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن أبعاد جذب المواهب تتمثل في مجموعة من الجوانب السلوكية الأساسية، أهمها: تخطيط القوى العاملة، وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل، والاعتماد على التوظيف الإلكتروني، وسيتم التطرق إليها بالشرح فيما يلي:

1-تخطيط القوى العاملة

يُعد تخطيط القوى العاملة خطوة محورية في صياغة استراتيجية فعّالة لجذب المواهب، حيث تعتمد عليه المنظمة في تحليل مواردها البشرية الحالية وتحديد احتياجاتها المستقبلية من التوظيف؛ وتقوم هذه العملية على وضع تصور دقيق للخطوات الواجب اتخاذها لضمان تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات في المستقبل؛

ولا يوجد نموذج موحد يمكن تطبيقه في جميع المنظمات، إذ يختلف تخطيط القوى العاملة من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لاستراتيجيتها ورؤيتها وأهدافها وميزانيتها؛ كما يقوم هذا التخطيط على مبدأ التكامل بين خطط العمل وخطط الموارد البشرية، بما في ذلك خطط التوظيف والاستقطاب وتحديد الميزانيات الخاصة بالتعويضات؛

ويعتمد نجاح هذه العملية على تحديد مدى حاجة المنظمة إلى المواهب، ثم صياغة أهداف واضحة تربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة ونوعية الكفاءات المطلوبة؛ ويشمل ذلك تحليل الفجوة بين ما تمتلكه المنظمة فعليًا من مواهب وما تحتاجه لتحقيق خططها الاستراتيجية، والعمل على سد هذه الفجوة من خلال التوظيف الجديد أو استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة أو من المنافسين؛[1] وبناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن أبعاد جذب المواهب تتمثل في مجموعة من الجوانب السلوكية الأساسية، أهمها: تخطيط القوى العاملة،

[1] Mclnosh نفس المرجع السابق ،ص05

وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل، والاعتماد على التوظيف الإلكتروني، وسيتم التطرق إليها بالشرح فيما يلي:

1- تخطيط القوى العاملة

يُعد تخطيط القوى العاملة خطوة محورية في صياغة استراتيجية فعّالة لجذب المواهب، حيث تعتمد عليه المنظمة في تحليل مواردها البشرية الحالية وتحديد احتياجاتها المستقبلية من التوظيف؛ وتقوم هذه العملية على وضع تصور دقيق للخطوات الواجب اتخاذها لضمان تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات في المستقبل؛

ولا يوجد نموذج موحد يمكن تطبيقه في جميع المنظمات، إذ يختلف تخطيط القوى العاملة من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لاستراتيجيتها ورؤيتها وأهدافها وميزانيتها؛ كما يقوم هذا التخطيط على مبدأ التكامل بين خطط العمل وخطط الموارد البشرية، بما في ذلك خطط التوظيف والاستقطاب وتحديد الميزانيات الخاصة بالتعويضات؛

ويعتمد نجاح هذه العملية على تحديد مدى حاجة المنظمة إلى المواهب، ثم صياغة أهداف واضحة تربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة ونوعية الكفاءات المطلوبة؛ ويشمل ذلك تحليل الفجوة بين ما تمتلكه المنظمة فعليًا من مواهب وما تحتاجه لتحقيق خططها الاستراتيجية، والعمل على سد هذه الفجوة من خلال التوظيف الجديد أو استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة أو من المنافسين؛[1]

[1] نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية مدخل ادارة المواهب دراسة نظرية**، مرجع سبق ذكره، ص60

*التدريب الممنهج : اقترح (*Almansoori*) ان عملية التدريب الممنهج المواهب تشمل أربع مراحل هي :

تحديد الهوية: وتعني لمن التطوير ومن سيتم تطويره؟ –

التصميم: ما هي الكفاءات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك؟ –

التقييم: ما هي الأدوات المستخدمة لقياس الفاعلية للأفراد المتدربين؟ –

– الدعم التنظيمي: ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟

*إدارة المعرفة عرفها korenteng بانها نقل المعرفة الضمنية و القيمة من الموظفين القدماء إدارة المعرفة القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد عن طريق استخدام المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل والمشاركة في فرق عالمية والتدريب متعدد الثقافات والتوجيه، والتدريب، حيث تسمح إدارة المعرفة باستثمار رأس المال الفكري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعزز قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية؛ كما ساهمت في تحول المؤسسات من التمسك بالأنماط التقليدية حتى تصبح مجتمعات معرفية، وشجعت الأفراد العاملين بمختلف الهيئات والمؤسسات على الإبداع والابتكار ؛[1]

[1] AL Mansoori ,SM, " **A Study into the Benefits of Developing Talent Management within the Public Sector: The Case of Abu Dhabi Police General Head Quarters** – UAE", A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Liverpool، John Moores University،(2015)

1-4 تمكين المواهب

يُعرَّف التمكين بأنه عملية تهدف إلى تحرير الأفراد من القيود التنظيمية الصارمة المتمثلة في التعليمات والسياسات والأوامر المباشرة، ومنحهم قدرًا أكبر من الحرية في أداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم؛ ويرتبط هذا المفهوم بتحمل الفرد لمسؤولية أفكاره وقراراته وأفعاله، إضافة إلى اكتشاف موارده الداخلية من قدرات ومهارات، وإعادة توجيه طاقاته بما يخدم أهداف المنظمة؛ كما يُعد التمكين أحد أشكال مشاركة الموظفين داخل بيئة العمل؛

ويُنظر إلى التمكين كذلك باعتباره أحد السلوكيات الأساسية في القيادة التحويلية، حيث يمتلك القادة التحويليون القدرة على تحفيز مرؤوسيهم وتمكينهم من اتخاذ القرار من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل، بدل الاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب التقليدي؛ كما يسهمون في خلق مناخ تنظيمي قائم على المشاركة، مما يسمح للموظفين بتحمل مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛

وقد أكدت دراسة لـ Hacini & Dahou وجود علاقة بين التمكين والتخطيط لتعاقب القيادات، كما قدمت نموذجًا يبرز أهمية تطبيق ممارسات التمكين داخل المنظمات وربطها باستراتيجيات إدارة المواهب؛ ويدعم هذا النموذج مجموعة من العوامل الأساسية مثل إعادة تصميم الوظائف، والقيادة التحويلية، وتبادل المعلومات، وتوفير بيئة عمل مرنة، وتقاسم الرؤى حول الاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية، إلى جانب التفويض، وتشجيع الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التواصل والتعاون والعمل الجماعي، بالإضافة إلى دعم فرق الإدارة الذاتية والتدريب والتطوير المستمر؛

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن استنتاج أن أبعاد تمكين المواهب تتمثل في جانبين أساسيين هما: القيادة التحويلية، وإشراك الموظفين، وسيتم التطرق إليهما بالتفصيل فيما يلي؛ [1] :

1-القيادة التحويلية

توصلت دراسات كل من **Hacini & Dahou** ودراسة شهوان إلى ضرورة تبني القيادة التحويلية داخل المنظمات، بدلًا من الأساليب التقليدية القائمة على المعاملات المباشرة؛ ويقوم هذا النمط القيادي على قدرة القائد في التأثير على سلوكيات الأفراد وفهم معتقداتهم والعمل معهم بشكل مباشر، بما يعزز روح التعاون والتفاعل داخل بيئة العمل؛

كما تعمل القيادة التحويلية على تشجيع الموظفين الموهوبين على تجاوز مستويات الأداء المتوقعة، والسعي نحو تحقيق نتائج أفضل وأكثر تميزًا؛ وتتميز هذه القيادة بقدرتها على خلق سلوك إلهامي يحفّز العاملين ويعزز ثقتهم بقدراتهم الذاتية، مما يرفع من مستوى الفاعلية الذاتية لديهم ويساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى؛

2- إشراك الموظفين

يُقصد بإشراك الموظفين منحهم فرصة المشاركة الفعلية في كيفية تنفيذ أعمالهم، وإبداء آرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بتحسين وتطوير العمل؛ كما يشمل ذلك إشراكهم في وضع الأهداف والتخطيط لها، ومتابعة الأداء وتقييمه بشكل مستمر؛

وتُعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على زيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء التنظيمي؛

[1] بوشارب فائزة ، متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص28،

فكلما زاد ارتباط الموظف بالمؤسسة، زادت خبرته وتراكمت كفاءته، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في توجيه الموظفين الجدد، ويصعب الاستغناء عن دوره داخل المنظمة نظرًا لقيمته وخبرته المتراكمة؛؛[1]

1-5 الاحتفاظ بالمواهب

أشارت الدراسات *Alhadid* ، أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في الجهود التي تقوم

بها الشركة للاحتفاظ بالموهوبين والحد من معدل دورانهم، كما أن الاحتفاظ بالمواهب هو ما تقوم به المنظمة للاحتفاظ بالموهوبين وتطويرهم عن طريق تطبيق مجموعة من السياسات لتحقيق الهدف المطلوب، وأكدت دراسة *Baruah& Das* أن الاحتفاظ بالمواهب هو جهد منهجي لإنشاء وتعزيز البيئة التي تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات الاحتفاظ بالموظفين، بينما عرف *Kaur* ان الاحتفاظ بالموظفين يشير الى مدى قدرة المنظمة على تشجيع موظفيها ودعمهم للبقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة، من خلال مجموعة من السياسات تتمثل فيالتدريب والتعليم

وبيئة العمل المرنة والمكافئات والعوائد وتطوير المهنة، والاتصالات وتحفيز الموظفين ؛

تشير الباحثة لتجنب دوران الموهوبين البد من الاهتمام بنظام المكافأة الإجمالية الذي أشار إليه العالم *Armstrong*والذي يمكن توضيحه من خلال النموذج التالي:

[1] بوشارب فائزة ، نفس المرجع السابق ، 26

الجدول رقم (2) يمثل نظام المكافئات حسب armstrong

العوائد	الأجور
✓المعاشات ✓العطل الرسمية ✓امتيازات أخرى ✓المرونة	✓الاجر الأساسي ✓الاجر المشروط ✓المكافئات النقدية ✓مشتركة الارباح
بيئة العمل	**التدريب و التطوير**
✓الثقافة النقدية ✓القيادة ✓الاتصالات ✓المشاركة ✓توازن الوظيفة مع الحياة الاسرية ✓التقدير الغير المالي	✓إدارة الأداء ✓التطوير الوظيفي ✓التخطيط للتعاقب

المصدر: *Armstrong؛ Michael, Op Cit , P04؛*

يفسّر نموذج نظام المكافأة الإجمالية (Total Rewards System) أن هذا النظام يقوم على مصفوفة متكاملة تضم بعدين أساسيين؛ حيث تمثل الأجور والمزايا العوائد المادية التي تُعد عنصرًا مهمًا في استقطاب الموظفين والحفاظ عليهم، غير أنها قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنافسين؛ في المقابل، تمثل عناصر مثل بيئة العمل والتدريب والتطوير مكافآت غير مادية أو معنوية يصعب تقليدها، وتلعب دورًا جوهريًا في تعزيز قيمة المكافآت المادية ودعم فاعليتها؛ وبذلك يؤكد هذا المفهوم أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على التعويضات المالية، بل على التكامل بين المكافآت المادية وغير المادية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

كما تشير الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، حيث إن ضعف استراتيجيات الاحتفاظ يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، في حين أن بعض حالات الدوران الطوعي قد تكون إيجابية من خلال التخلص من الموظفين ضعيفي الأداء أو غير المنتجين، مما يساهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة؛

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن أبعاد الاحتفاظ بالمواهب تتمثل في جانبين سلوكيين رئيسيين هما: المكافآت والتعويضات، وبيئة العمل المرنة، وسيتم توضيحهما فيما يلي:

1- المكافآت والتعويضات

يُعد نظام المكافآت تعبيرًا رسميًا عن تقدير المنظمة لإنجازات ومساهمات موظفيها، وهو عنصر أساسي في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها؛ وتشمل المكافآت والتعويضات الجوانب المادية مثل الرواتب والحوافز المالية، والجوانب المعنوية مثل التقدير والشكر والاعتراف بالجهود؛ ويُشترط أن تُقدَّم هذه الحوافز وفق سياسات واضحة ومنظمة تضمن العدالة والشفافية، بما يعزز ارتباط الموظفين الموهوبين بالمؤسسة ويزيد من ولائهم واستقرارهم الوظيفي؛

2- بيئة العمل المرنة

يُعد توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة من أهم عوامل الاحتفاظ بالمواهب، حيث تعتمد على الشفافية، والتواصل المفتوح، والاتصال الفعّال، إضافة إلى التمكين وإتاحة فرص القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار؛ كما تشمل هذه البيئة أنظمة تقييم أداء دورية مرتبطة بالحوافز والمكافآت، إلى جانب التخطيط للتعاقب الوظيفي وإتاحة فرص النمو والتطور المهني؛

وتتضمن بيئة العمل المرنة أيضًا عناصر متعددة مثل الثقافة التنظيمية الإيجابية، والقيادة الداعمة، والتواصل الفعّال، والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، إضافة إلى التقدير غير المصادي وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، بما يساهم في تعزيز استقرار المواهب ورفع مستوى أدائها؛[1]

التعاقب الوظيفي

يُعد التخطيط للتعاقب الوظيفي جهدًا استراتيجيًا منظمًا يهدف إلى إعداد وتطوير الكفاءات القيادية المحتملة داخل المنظمة، من خلال توفير خبرات تعلم وتطوير متنوعة مثل التناوب الوظيفي والتدريب والتأهيل المستمر، وذلك لضمان شغل المناصب العليا بكفاءات مؤهلة دون تدخل العشوائية أو المجاملة؛

وقد أشارت دراسة علي مهريين سنة 2019 إلى أن التخطيط للتعاقب يُمثل أداة أساسية تجعل المنظمة في حالة استعداد دائم لتعويض الشواغر في المناصب القيادية أو الإدارية، سواء بسبب دوران الموظفين أو مغادرتهم، خاصة في فئة الكفاءات والموهوبين؛ كما يُسهم هذا التخطيط بشكل كبير في ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل؛

ويشمل التعاقب الوظيفي مجموعة من العمليات المتكاملة مثل تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتأهيلهم للأدوار المستقبلية، وهو ما يجعله عنصرًا حاسمًا في الحفاظ على استقرار المنظمة في مواجهة حالات الدوران الوظيفي؛

كما أن دوران الموظفين قد يشكل خطرًا كبيرًا على المؤسسات، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمواهب والكفاءات العالية، حيث إن فقدان هذه الفئة قد يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي؛

[1] بوشارب فائزة ، مرجع سبق ذكره ، ص27،

لذلك فإن عملية استبقاء المواهب تتضمن جميع الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى الحد من مغادرتهم للمؤسسة وضمان استمرارهم داخلها؛

2- نماذج إدارة المواهب

وضع الكثير من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المواهب، حددوا فيها عدة عناصر وأبعاد لإدارة المواهب، ولم يكن هناك اتفاق عام على عناصر أو أبعاد محددة لإدارة المواهب واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، ونذكر بعض هذه النماذج :

2-1نموذج Mckiney et companyالذي يوضح أن عملية إدارة المواهب تتم من خلال النقاط الخمس التالية[1] :

أ؛ نشر ثقافة الموهبة) ثقافة التركيز على المواهب(في جميع مستويات المنظمة :

ويقصد بثقافة المواهب الاعتقاد الراسخ بأن بناء مجموعة المواهب أمر بالغ الأهمية لتحقيق تطلعات وطموحات المنظمة، ويتم ذلك من خلال :

-امتلاك الموهبة المناسبة في جميع أنحاء المنظمة فهي مصدر هام للميزة التنافسية؛

-التأكيد على الربط بين استراتيجية الأعمال وخصائص المواهب المطلوبة بالمنظمة؛

-تقديم الدعم لإدارة المواهب من أعلى الهرم التنظيمي، فكل مدير مسؤول عن إيجاد وتأييد و اتباع طرق جديدة لتعزيز المواهب، كذلك استقطاب واحتفاظ وتنمية الأفراد الموهوبين؛

[1]كسنة محمد ، بن علي قهيطري فاطنة ، دور إدارة المواهب في تميز المنظمات الاعمال ، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصاد و الإدارة ، المجلد01،العدد01، 2017،ص 138،

ب؛ مؤشر قياس القيمة العالية للموظف المميز الذي يجذب المواهب ويساعد على الاحتفاظ بهم

ينبغي على المنظمة وضع مؤشرات واضحة لقياس القيمة المضافة التي يقدمها الموظفون الموهوبون، والعمل على تلبية تطلعاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، باعتبار ذلك شرطًا أساسيًا للحفاظ عليهم داخل المؤسسة؛ ورغم أن هذه المؤشرات تُصمم لتناسب احتياجات فئات محددة من المواهب، إلا أنها تتقاطع في مجموعة من العناصر الأساسية، من أهمها:

- **عمل محفز ومثير:**

حيث يسعى الموظفون الموهوبون إلى أداء مهام تتسم بالتحدي والتنوع والإثارة، وتكون ذات قيمة ومعنى، بما يخلق لديهم الدافعية والحماس المستمر؛

- **منظمة جاذبة:**

يرغب الموهوبون في العمل ضمن مؤسسات ناجحة إداريًا، تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية وقيم مشتركة، إضافة إلى وجود قيادة فعالة؛ كما تبرز أهمية وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الأداء العالي، والانفتاح، والثقة المتبادلة؛

- **الثروة والمكافأة:**

يتطلع الموهوبون إلى الحصول على عوائد مالية تتناسب مع حجم إسهاماتهم وقيمتهم داخل المنظمة، إلى جانب التقدير المعنوي الذي يعكس الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم؛

- **النمو والتطور:**

يسعى الأفراد الموهوبون إلى العمل في بيئة تدعم تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، إدراكًا منهم أن أمنهم المهني يعتمد بشكل أساسي على ما يمتلكونه من مهارات وقدرات قابلة للتطور في سوق العمل؛

ج؛ استقطاب المواهب المتميزة باستمرار

تعمل المنظمات الناجحة بشكل دائم على البحث عن أفضل الكفاءات في سوق العمل وجذبها إلى مختلف المستويات التنظيمية، باستخدام أدوات واستراتيجيات فعّالة ذات تأثير قوي؛ كما تحرص هذه المنظمات على تقييم مدى فاعلية عمليات الاستقطاب وقياس نتائجها بشكل مستمر لضمان تحسينها وتطويرها؛

د؛ تنمية أفضل القادة

تعاني العديد من المنظمات من إهمال تنمية قدرات مواردها البشرية، وعدم الاهتمام الكافي بطموحات الموظفين الموهوبين في الوصول إلى مناصب قيادية تمكنهم من استثمار إمكاناتهم؛ لذلك، فإن تطوير القيادات المستقبلية يعد عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها؛

هـ؛ التمييز والتعزيز

تحرص المنظمات الرائدة على تقييم أداء المواهب بشكل دقيق وواضح، والتمييز في التعامل بين مستويات الأداء المختلفة، بدلًا من اعتماد المساواة المطلقة بين الجميع؛ حيث ينبغي دعم أصحاب الأداء العالي وتقديرهم ومنحهم فرصًا للنمو والتحدي بما يتناسب مع قدراتهم،

إضافة إلى تحفيزهم ماديًا ومعنويًا بما يعكس قيمة إسهاماتهم؛ وفي المقابل، يتم العمل على تطوير وتحسين أداء العاملين ذوي المستوى المتوسط من خلال برامج دعم وتأهيل مناسبة؛

2-2أنموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية

يتضمن هذا النموذج مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المواهب، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الانخراط الوظيفي للموهبة؛
2. دمج المواهب ومواءمتها مع أهداف المنظمة؛
3. تنمية وتطوير المواهب بشكل مستمر ؛
4. قياس أداء وإسهام المواهب؛
5. تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لأصحاب المواهب؛

2-3نموذج ناصف زناتي

يتناول هذا النموذج عناصر إدارة المواهب داخل الجامعات من خلال مجموعة من الآليات، يمكن عرضها كما يلي:

- **أ؛ الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس:**

  يرتكز على تحديد التخصصات المطلوبة والوظائف الشاغرة، مع دراسة مؤهلات وخبرات المترشحين ومدى توافقهم مع البيئة الجامعية، إضافة إلى تقييم متطلبات العمل والسمات المهنية اللازمة لكل وظيفة، ووضع خطط دقيقة لاستثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس المرشحين؛

- **ب؛ اكتشاف المواهب من الكفاءات العلمية والقيادية:**

يتم ذلك من خلال فحص الرصيد البشري المتوفر داخل الجامعة باستخدام أدوات علمية دقيقة لاكتشاف المتميزين، مع الاعتماد على نظام التقييم المعتمد كمرجع أساسي في تحديد القيادات المستقبلية ضمن مسار التعاقب الوظيفي؛

- **ت؛ وضع خطط للاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية:**

يتم ذلك عبر تشجيع التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير تغذية راجعة داعمة للأداء، وتطبيق أنظمة تقييم متنوعة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف؛ كما يتم تحفيز الأساتذة الشباب على البحث العلمي والترقي الوظيفي، مع توفير الشعور بالأمان الوظيفي للأساتذة ذوي الخبرة؛

- **ث؛ وضع سياسات تحفيزية شاملة:**

تشمل حوافز مادية ومعنوية تضمن تعزيز الانتماء المؤسسي، مثل الرواتب والمكافآت والتقدير العادل وتوزيع الأعباء التدريسية بشكل منصف، إضافة إلى تنظيم الترقيات بما يعزز استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، مع إبراز الخبرات المتميزة كنماذج يُحتذى بها بين الجامعات؛

- **ج؛ تطوير المواهب الأكاديمية والإدارية:**

يتم ذلك من خلال تحديد المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحليل فجوات الأداء بين الواقع والمتطلبات المستقبلية، مع تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج تدريب قبل وأثناء تولي الوظائف الأكاديمية لضمان تطوير مستمر للأداء؛

- **ح؛ جعل الجامعة بيئة جاذبة للعمل:**

تسعى الجامعة إلى أن تكون مؤسسة مرغوبة للعمل والانتماء، من خلال تحسين سمعتها على المستويين الإقليمي والدولي، وتوفير بيئة عمل محفزة تلبي احتياجات الأكاديميين وتحقق تطلعاتهم؛ كما يتطلب ذلك وجود قيادات جامعية داعمة تمنح أعضاء هيئة التدريس حرية واستقلالية في اتخاذ القرارات المهنية، مما يعزز جودة التعليم والبحث؛

- **خ؛ تطوير الأداء الإداري للجامعات:**

يتم عبر تبني أساليب إدارة حديثة تعزز التقدير والاعتراف بجهود أعضاء هيئة التدريس، وتحسين صورة الجامعة في المجتمع من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، والتعامل الأخلاقي والعادل مع الكوادر الأكاديمية، بما يرفع من مكانتها بين الجامعات العالمية؛

- **د؛ استقطاب الأساتذة المتميزين من جامعات أخرى:**

في حالات العجز في بعض التخصصات، يتم استقطاب الكفاءات من خلال عروض تنافسية تشمل رواتب مجزية، وبيئة بحثية محفزة، وفرص تطوير وترقية مستمرة، إضافة إلى دعم مهني وتشجيع على تحقيق الطموحات؛ كما يعتمد ذلك على نظام تقييم دقيق للأداء، وقواعد بيانات حديثة لإدارة المواهب، مع مراعاة احتياجات الجامعة والكليات عند عمليات الاختيار والتوظيف؛[1]

[1] كسنة محمد، بن علي قهيطري فاطنة، نفس المرجع السابق ص140

2-4نموذج تكوين موهبة أرس المال البشري :من خلال هذا النموذج عملية تكوين موهبة رأس المال البشري تتكون من ثالث خطوات هي[1] :يتضح من خلال ما سبق أن هناك تنوعًا في النماذج التي تناولت إدارة المواهب، حيث أشار العديد منها إلى أبعاد مختلفة مثل العناصر أو الممارسات الأساسية لإدارة المواهب؛ وبناءً على مراجعة عدد من الدراسات والأبحاث، يمكن اقتراح نموذج يجمع الأبعاد الأكثر اتفاقًا بين الباحثين، والتي تتمثل في

استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، والمحافظة على الموهبة؛

1-استقطاب أو جذب الموهبة

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحقيق التميز والسمعة الجيدة من خلال قدرتها على جذب الكفاءات الموهوبة، ويتم ذلك عبر مجموعة من الآليات، أهمها:

- توفير نظام أجور ومكافآت مرتبط بالأداء إلى جانب حوافز مادية تنافسية؛
- إتاحة فرص التدريب داخل المنظمة وخارجها؛
- توفير فرص الترقية والتطور المهني بما يضمن المسار الوظيفي الواضح؛
- تقديم مزايا اجتماعية وصحية تعزز جاذبية العمل داخل المؤسسة؛
- تعزيز سمعة المنظمة ومكانتها في سوق العمل؛
- توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار؛

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص65

- منح الموظفين درجة من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار؛

2-إدارة أداء الموهبة

يشير Tracey إلى أن إدارة الأداء تُعد وسيلة لضمان وتعزيز السلوك الوظيفي الفعّال لدى الموظفين ذوي الأداء الجيد؛ وتقوم هذه العملية على مبدأ وضوح الأدوار والمسؤوليات، خاصة وأن الموظفين الموهوبين غالبًا ما يتميزون بالحماس وقد يظهر لديهم اندفاع في العمل؛ لذلك، فإن تحديد المهام بشكل دقيق يساعد على توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ويضمن الاستفادة المثلى من قدراتهم؛

3- تنمية الموهبة

تُعد تنمية المواهب من أهم ممارسات إدارة المواهب، حيث يشير Tracey إلى أنها مجموعة من البرامج والسياسات المخططة التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة؛

وتشمل عملية تنمية المواهب أربعة مجالات رئيسية وفقًا لكاربري وجارنرفان:

- **تحديد الاحتياجات** :تحديد الفئة المستهدفة من التطوير والموظفين الذين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم؛
- **التصميم** :تحديد المهارات والكفاءات المطلوب تطويرها والمدة الزمنية المناسبة لذلك؛
- **التقييم** :استخدام أدوات تحليلية لقياس مدى فعالية برامج التطوير؛
- **الدعم التنظيمي** :توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لضمان نجاح عمليات التطوير؛

ومن أبرز نتائج تنمية المواهب تطوير الكفاءات الديناميكية لدى الأفراد، وهي المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الخبرات التعليمية والتدريب والسفر، والتي تتطور باستمرار مع مرور الزمن؛ كما تسهم هذه العملية في نقل المعرفة الضمنية من الموظفين القدامى إلى الجدد، مما يعزز الاستمرارية التنظيمية؛

وتستخدم المنظمات في هذا السياق مجموعة متنوعة من أساليب التطوير مثل المهام الدولية قصيرة وطويلة المدى، والعمل ضمن فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، إضافة إلى برامج التوجيه والتدريب المستمر؛

4؛ <u>الاحتفاظ بالموهبة</u> :هي الاحتفاظ أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال[1] :

- توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب؛
- نظام المكافآت والحوافز المادية مناسب للأداء؛
- توفر الحوافز المعنوية؛
- توفر فرص النمو المهني والشخصي؛
- توفر الأمان الوظيفي؛
- مناخ العمل المحفز لابتكار

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرج السابق، ص66

المطلب الثالث: مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب

وتتمثل في مجموعة الخطوات المتبعة التي تمكن من تحقيق حالة التكييف والاستجابة بين المنظمة وبيئتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمة (القوة والضعف)، ومتضمنات البيئة(الفرص والتهديدات) ، وتتمثل مراحل استراتيجية إدارة المواهب في[1] :

– 1التوجه الاستراتيجي : وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والخصائص الجوهرية الفريدة التي تميز إدارة المواهب إضافة إلى الغايات والأهداف المرجوة من عملية إدارة المواهب ؛

– 2تحليل البيئة : وتتمثل في دراسة ومسح التغيرات المحتملة في البيئة العامة ثم مراقبة الأحداث والتوجهات ليتم بعدها جمع المعلومات عن البيئة الحالية للمنظمة، وتقييمها لتحديد توقيت وأهمية العوامل

الاستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس لتحديد العالقة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية ؛

– 3صياغة استراتيجية إدارة المواهب : يتم صياغة استراتيجية إدارة المواهب انطلاقا من نتائج التحليل البيئي السابق الذي يرسم نشاطها المستقبلي وينسجم مع رسالتها ومتطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية ؛

– 4تنفيذ استراتيجية إدارة المواهب : وهي عملية وضع الخيار استراتيجي موضع التنفيذ ؛

[1] أبو سحلوب ، اياد مرجع سبق ذكره ، ص35

5- رقابة وتقييم استراتيجية إدارة المواهب : ويتم من خلالها تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز مواطن القوة ؛

المطلب الرابع : عوامل نجاح و تحديات إدارة المواهب

1-عوامل نجاح إدارة المواهب

هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب، وتتمثل فيما يلي[1] :

▪مواءمة إدارة المواهب مع استراتيجية المنظمة:

تقوم إدارة المواهب على ضرورة توافقها وانسجامها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعزيز مكانتها ضمن الإدارة العليا باعتبارها شريكًا استراتيجيًا؛ ويجب التأكد من أن برامج إدارة المواهب تتلاءم مع طبيعة أنشطة المنظمة وتتكامل مع مختلف خططها، خاصة الخطط الاستراتيجية وخطط التشغيل؛

▪التركيز على الإنسان كمصدر رئيسي للإبداع:

تنظر إدارة المواهب إلى العنصر البشري باعتباره المصدر الأساسي للتطوير والابتكار داخل المنظمة، مما يجعل الاهتمام بالموظفين وتصميم الوظائف وفق كفاءاتهم أولوية تنظيمية؛ ويتم ذلك من خلال الاعتماد على نماذج الكفاءات الوظيفية لمختلف المناصب، ودعم المنظمة بكفاءات ومواهب قادرة على تحقيق القيمة المضافة؛

▪شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات:

لا تقتصر إدارة المواهب على فئة القادة المستقبليين فقط، بل تشمل جميع المستويات

---

[1] وهيبة مقدود ، إدارة المواهب الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي و العشرين ، مجلة البحوث و الدراسات العليا ، المجلد 9،العدد2، 2015،ص24

الإدارية داخل المنظمة، بهدف تحقيق التوازن والانسجام في الأداء على مختلف المستويات التنظيمية؛

- **الاستثمار في الفجوات الحقيقية للمواهب:**

يركز هذا التوجه على استثمار المواهب في المجالات الأكثر احتياجًا، من خلال تحديد نطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات، وتحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة وتلك المطلوبة، مع وضع خطط عملية لسد هذه الفجوة وفق فهم دقيق للاستراتيجية التنظيمية؛

- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:**

يتم ذلك من خلال اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة في مجالات التوظيف والترقية وإدارة المسارات المهنية والتعاقب الوظيفي، مع التركيز على تحقيق التوافق بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف الفعلية داخل بيئة العمل؛

- **تكامل الأدوات والآليات الداعمة لنجاح المواهب:**

تعتمد إدارة المواهب على مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب التي تجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإبراز القدرات، وهي ليست مجرد إعادة صياغة لأساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل تمثل نظامًا متكاملًا يهدف إلى توجيه الكفاءات نحو المواقع المناسبة داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية

2-تحديات إدارة المواهب

يتفق العديد من الباحثين على أن إدارة المواهب تواجه مجموعة من التحديات التي قد تعيق تطبيقها بشكل فعال داخل المنظمات، ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات فيما يلي:

- **التركيز على الجانب الفردي بدل التنظيمي:**

غالبًا ما يُنظر إلى إدارة المواهب على أنها قضية مرتبطة بالأفراد فقط، وليس كمنظومة تنظيمية شاملة، مما يؤدي إلى حصر ممارساتها ضمن نطاق إدارة الموارد البشرية دون توسيعها لتصبح توجهًا استراتيجيًا متكاملًا داخل المنظمة؛

- **الاهتمام الداخلي وإهمال سوق العمل الخارجي:**

تركز معظم ممارسات إدارة المواهب على الموظفين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، في حين يتم إغفال المواهب المتاحة في سوق العمل الخارجي، مما قد يحد من فرص استقطاب كفاءات جديدة ومتميزة؛

- **ضعف التأثير على صورة وسمعة المنظمة:**

لا تلعب إدارة المواهب دورًا قويًا في تعزيز العلامة والسمعة التنظيمية، رغم أن هذه العناصر تُعد من العوامل الحاسمة في نجاح عمليات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها؛

- **ضعف القناعة بدور إدارة المواهب:**

تعاني بعض المنظمات من عدم اقتناع واضح بأهمية إدارة المواهب ودورها في جذب الكفاءات المبدعة والحفاظ عليها، مما يقلل من فعالية تطبيق استراتيجياتها داخل بيئة العمل؛

ومن جهة أخرى أضاف كل من (Koketso & Rust) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة و هي[1] :

[1] عناني مسعودة ، اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تسيير موارد بشرية جامعة ،بن يحيى جيجل ، 2019 ، ص32،

- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية، ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة؛
- المشاكل التي من الممكن أن تواجه الدول في مجال التعليم إذ تؤدي إلى هبوط الموهبة في ذلك البلد؛
- عدم الاتفاق بين الاتحادات و الإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة المواهب؛
- هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة و التي تعيق عملية تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمة؛
- القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي للمنظمة؛

وأخيرا قد طرح (Markus) مجموعة من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام إدارة الموهبة الموجودة لديها :

- تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد؛
- انجاز معظم عمليات إدارة المواهب بشكل تقلدي؛
- ضعف رغبة الأفراد بالالتزام تجاه معايير الموهبة؛
- استخدام أدوات تقييم سيئة
- افتقار معظم نظم إدارة الموهبة لنماذج الأداء الصحيحة؛

هناك عدة معوقات حددتها مجموعة McKinsey ،تعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلا امام جهود إدارة المواهب في تحقيق أداء مرضي يصب في تحقيق أهداف المنظمة، و تشمل هذه المعوقات الاتي[1] :

- عدم تخصيص المدير التنفيذي وقت كاف لإدارة المواهب؛
- عدم تشجيع المنظمات للتعاون البناء و المشاركة بالموارد؛
- عدم الالتزام الجدي من قبل المدراء في تطوير قدرات الأفراد و وظائفهم؛
- عدم رغبة المدراء في التميز بين موظفيهم، متميزين ،وسط ضعيف؛
- الاحتواء غير المناسب لا لدارة العليا في تطوير استراتيجية إدارة المواهب؛
- القيادة العليا ال توائم بين استراتيجية إدارة المواهب و استراتيجية الأعمال؛
- عدم اهتمام المدراء بضعف الفاعلين حتى عندما تكون مزمنة؛

[1] سعد علي حمود العنزي ، نفس المرجع السابق ، ص93

خلاصة الفصل :

تطرقنا في الفصل الأول من خلال ثلاث مباحث ، الاطار النظري لإدارة المواهب في المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية للموهبة وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص الموهبة ، كما تطرقنا الى أصناف الموهبة وأسباب الاهتمام بها والعوامل المؤثرة في الموهبة ، اما المبحث الثاني فتناول ماهية إدارة المواهب تضمن التطور التاريخي لإدارة المواهب تعريفات تخص إدارة المواهب ، أهميتها واهدافها وكذا مبادئ و مراحل بناء إدارة المواهب ، اما المبحث الثالث قدمنا فيه اساسيات إدارة المواهب تمثلت في اساليب إدارة المواهب ، ابعاد ونماذج إدارة المواهب ، مراحل بناء استراتيجية إدارة المواهب وكذلك اهم العوامل النجاح و التحديات هذا النوع من الإدارة .

الفصل الثاني:اطار مفاهيمي للتميز المؤسسي في ظل إدارة المواهب

تمهيد:

بات التميز المؤسسي من بين اهم الأولويات و الأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها و التي تداولها لا سيما في عصر تسارعت فيه التغيرات و تعددت فيه الاستراتيجيات و زادت فيه المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة و المنافسة عليها مما عدد اليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي الى اعتماد اليات حديثة تتماشى و الاحتياجات التسييرية المعاصرة بالإضافة الى التحسين في قدرات البقاء و النمو و تغيير في الذهنيات القادة و الافراد معا ، لان المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك قدرات تنافسية تتمثل أساسا في مختلف العوامل الداخلة و القدرات الخارجية و المهارات التي تملكها من التنافس بشكل افضل و الاستغلال للموارد التي تعرف حركة وندرة نسبية؛

على هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالتميز المؤسسي ، وعليه تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية التميز المؤسسي،

المبحث الثاني : معايير تحقيق التميز المؤسسي

المبحث الثالث : علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي

المبحث الأول : ماهية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، وهو من القضايا المعاصرة التي هي محل اهتمام المؤسسات ومن الأهداف و الغايات الأكثر سعيا لبلوغها لما يحمله هذا المفهوم من معايير التفوق و الانفراد بخصائص تجعل المؤسسة اكثر صمودا في وجه المنافسة الشديدة و البحث دائما على ما يصعب تقليده ، ومنه سيتناول هذا المبحث اهم التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم و اهداف و دوافع المؤسسات لتحقيقه ؛

المطلب الأول : نشأة و محاور ظهور التميز المؤسسي

في عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى،

وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبنيه، فكان لنهضة الصناعة اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندما أدركت الكثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار للتميز؛

في عام 1982 انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين

(Waterman & Paters)كتابهما بعنوان "البحث عن التميز"، والذي جاء كردة فعل لتميز

الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات القران العشرين، وقد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة؛[1]

[1] لحسن عبد الله باشيوة، نزار البراوي ومحمد عيشوني، **التميز المؤسسي مدخل للجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023،ص35

في هذا الصدد يشير (توم بيترز) أنه ال توجد منظمات متميزة، إنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وذلك من خلال التفويض ودعم السلطات، والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، ورغم أن ذلك ال يكفل بمفرده مجرد بقاء المنظمة، إلا أنه يمثل أفضل الطرق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة؛[1]

المطلب الثاني : مفهوم التميز المؤسسي

أولا : تعريف التميز

قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والإنجليزية؛ففي اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل : **تميز**، الذي يعني :**امتاز**، ويقال :**تميز القوم**، أي :**انفردوا**، وقياسا على ذلك فإن المؤسسة الممتازة والمنفردة عن آالخرين؛

اما في اللغة الإنجليزية وردت كلمة **EXCELLENCE** :في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز، وهناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد[2] :

- **Business Excellence**وترجمته هو التميز المؤسسي؛

---

[1]محمد زائيري ، ايمارك جون ، افضل الممارسات التميز المؤسسي ، دار نشر الالكترونية للجودة الشاملة ، دبي الامارات العربية المتحدة ، 2005 ، ص22

[2]رويشد الزهراء ، دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير بالمؤسسات التعليم العالي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، إدارة استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ،الجزائر ، 2025 ، ص38.

- **Excellence Organization**وترجمته هو المنظمات أو المؤسسات المتميزة؛
- **Total Organizational Excellence**وترجمته هو التميز التنظيمي الشامل؛
- **Excellence Performance**وترجمته التميز المؤسسي؛

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للتميز ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر لها الباحثون، إضافة إلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح للتميز

*يعرف Webster Dictionary: التميز بأنه عمل شيء بشكل أحسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق،إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة؛[1]

*حسب ارشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو: تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية بالتميز في التوجه بالنتائج، التوجه بالعميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم؛

* ومفهوم التميز حسب رأي كاندولا ،هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يتميز على المنافسين في مجال واحد او اكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق عائد اعلى بأقل تكلفة وتحسين الجودة؛

[1]أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص58-59

*التمّيز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز حكومية، تقدم خدمة وتصنع سلعة؛

نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر؛

ثانيا : مفهوم التميز المؤسسي

1- 1تعريف التميز المؤسسي

*التميز المؤسسي "يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج، وبمعنى أخر فأنه تعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود مؤسسة"؛

*ويشير التميز المؤسسي إلى "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين لمؤسسة"؛[1]

[1]رضا إبراهيم المليجي، "**إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**"، عالم الكتب لنشر و توزيع ، مصر، 2012، ص 10 -09

*ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محورين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الأخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما :

البعد الأول :أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق ا على نفسها بمنطق التعلم؛

البعد الثاني :أن ك ل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا و تاما من أول مرة؛[1]

* والتميز المؤسسي هو "عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب و الإهدار وإعادة الاعمال"؛[2]

–مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر اليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فان البعض الاخر ينظر اليه في العمل على

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز** ، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للنشر،2012،ص68.

[2] رضا ال سيد، "**عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا**"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 114.

مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق لمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقق أعلى مستو ت الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي؛

1-2خصائص التميز المؤسسي

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي[1]:

-قبول الأعمال الصعبة :حيث يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات ، وتحسين العمليات وبدا العمل من الصفر؛

-توفر القيادة الكفؤة :حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور رز في تحفيز التميز والتشجيع عليه؛

-تحمل المصاعب :فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة

للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها؛

-الخبرات البعيدة عن العمل :حيث أن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل،

[1]محمد عبد العالي النعيمي ، "**تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 43.

وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛

-برامج التدريب :حيث إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات؛

-الدقة :ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص به من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة؛

المطلب الثالث : أهمية و اهداف التميز المؤسسي

أولا : أهمية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي في غاية الأهمية عند منافسة المؤسسات مع بعضها البعض، وهو ضروري لرفع أداء المؤسسة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حثت عليها نماذج التميز المؤسسي ويمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية: [1]

-يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم مجموعة أفراد ؛

-العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ؛

[1]بو قرة رابح، قبايلي أمال، دوفي قريمة، "أثر التعلم المستمرو تمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - " ميلية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد04، العدد 02، 2019 ،ص104،

-العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين لرفع أداء المؤسسة ؛

-العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة الجمعية في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المؤسسة ؛

-يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة ؛

-العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في الجمعية، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدي الجمعية وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات ؛

-إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستو ى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة ؛

-يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها ؛

-يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل أدائها أكثر تميزا؛

-المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛

-يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛

ثانيا : اهداف التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو ما يعني الاستثمار الجيد من قبل المؤسسات في الفرص الحاسمة والالتزام الفعال بالرؤية المشتركة مع وضوح الخطط وكفاية المصادر بما يحقق مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيحها

في النقاط الآتية[1] :

•يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها،

•الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية الاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية،

•الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه ،

•دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية،

•العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل،

[1] – صبيحة عبد اللاوي، آسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد ، 01 ، 2022، ص 921

•تجنب أوجه النقص، والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية و الدولية،

•تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها ،

•فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، و تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها ؛

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يهدف إلى فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وتعزيز ومشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، وتحسين الأداء التنظيمي من خلالرفع مستويات الخدمة و نشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي ؛

المطلب الرابع : دوافع التميز المؤسسي

تعتبر المؤسسات في ظل سباق العولمة والتغيرات السريعة نسقا مفتوحا على معطيات البيئة المحيطة بها فهي بحاجة في الفترة المعاصرة لدعم مزاياها التنافسية وتمكين قدراتها الداخلية، فالتميز المؤسسي من الاستراتيجيات والغايات الحديثة ملا تواجد ة ضمن نطاق المؤسسات الرائدة كما أنه يجنب احتمالات الوقوع في العزلة في عصر كل مؤشراته تبحث عن الجودة والتعاون وتضافر الإمكانيات وتسخيرها للمصلحة العامة للمؤسسة، ومن هنا يمكننا ذكر أهم

العوامل التي تدفع بالمؤسسات نحو تحقيق التميز نتيجة ما تشهده بيئتها الخارجية من تطورات وتؤكد على حاجتها إليه؛[1]

– **معدل التغيير السريع:** يعتبر التغيير من القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمام المؤسسات لكونها نظاما مفتوحا يتعامل مع فرص وتحديات بيئتها الخارجية لأجل ضمان بقائها بذلك يسمح لها التغيير المؤسسي بالمحافظة على موقعها التنافسي ؛

– **المنافسة بلا حدود:** لقد فرض كل من العولمة والاقتصاد المعرفي المنفتح مبدأ التنافس بلا حدود على المؤسسات المعاصرة بحيث لم تعد الحدود الجغرافية حاجزا يمنع تنافس المؤسسات وتحقيق التميز ؛

– **الحفاظ على مكانة المؤسسة:** يكون ذلك من خلال قدرة المؤسسة على ضمان تميز موردها البشري وهيكلها التنظيمي وكذا ثقافتها المؤسسية واستراتيجياتها؛

– **لابديل عن الجودة:** تعد الجودة من أولويات المؤسسة وهي حتما تطمح من خلالها لتحقيق تميز مؤسسي لتصح بذلك الجودة استراتيجية تعينها على تحقيق التميز خاصة مع تنامي الوعي بأهمية البحث عن النوعية والمطالبة بالجودة الشاملة من قبل المستهلكين خدمة ومنتجا مما يوقع أي مؤسسة في أولوية تحسين المستمر في أدائها وخدماتها ؛

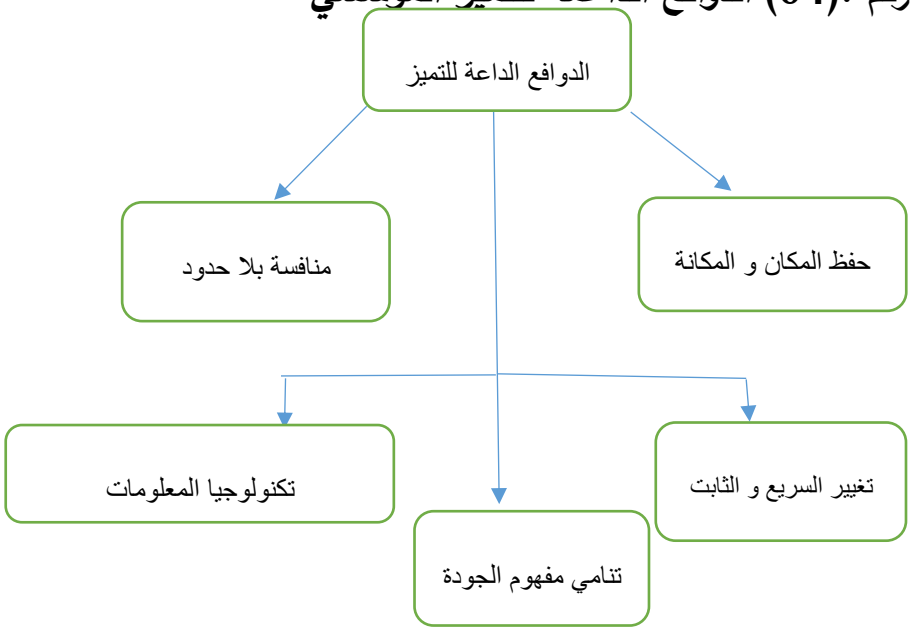
– **الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات:** لقد شملت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل لذا فان المؤسسات لا يمكن أن تنشط بمعزل عنها خاصة لمساهمتها في تخفيض التكاليف كما أنها تزيد في سرعة معالجة وتحسين الجودة؛

[1] صبيحة عبد اللاوي ، اسية بن داود ، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي ، مجلة السياسة العالمية ، المجلد06 ، العدد01، 2022 ، ص 921.

ولتبرير أكثر حاجة المؤسسات والعوامل التي تقف وراء بحثها المتنامي عن التميز في كافة أنشطتها وممارستها يمكن المؤسسي من تحديدها في مجموعة من العناصر وهي[1] :

- الرغبة في الإنجاز المتميز من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية ؛
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم ؛
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل ؛
- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة ؛
- الاهتمام بقيم الإنسانية بالمؤسسة وبروز أهمية ودور الموارد البشرية في رأس المال الفكري؛
- الارتباط بالعمال وهي السياسة التي تجيدها المؤسسة ؛
- الرقابة الضمنية الفاعلة والمرنة بإتباع المركزية واللامركزية ؛

الشكل رقم :(04) الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي



[1] صبيحة عبد اللاوي، نفس المرج السابق،ص922 .

المصدر: زايد، عادل، "الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي"، الأداء التنظيمي الطريقة على الأداء المتميز، طبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2007، ص17

المبحث الثاني : معايير تحقيق التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي الهدف الاسمى الذي تسعى اليه المنظمات الحديثة لتجاوز الأداء التقليدي و الوصول الى الريادة؛ ولا يتحقق هذا التميز صدفة ، بل من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ و المتطلبات الضرورية ، وفه الابعاد و المحددات التي ترسم حدود هذا التميز و تستند في مجملها الى نماذج عالمية رائدة توفر الأطر و المعايير اللازمة لقياس النجاح و ضمان الاستدامة ، وهذا ما سنفصله عبر المطالب التالية ؛

المطلب الأول مبادئ و متطلبات التميز المؤسسي

أولا : مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها[1] :

-**مبدأ ديمقراطية القيادة** :وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام لاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر؛

-**مبدأ القابلية للتغير** :ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الايجابية والثقافة الكافية مع اشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء؛

[1] رضا إبراهيم المليجي، "**إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**"، عالم الكتب للنشر و التوزيع، مصر، 2012، ص 21.

-**مبدأ الاستقلالية** :وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسبا للتفوق والاستمرار عليه كما تعي اعتماد المنهج الإداري اللامركزي والشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام و الإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد؛

-**مبدأ الاقتراب من العملاء** :من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج؛

-**مبد أ الإنتاجية** :بمعنى تركيز الاهتمام على اليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة؛

-**مبد أ المستقبلية**؛ وعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤيا والاهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة؛

-**مبدأ الابتكارية** :وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر؛

-**مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها** :ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير

البنى التحتية لها وتوظيفها وانتاجها؛

-**مبدأ البساطة والتسهيل** :ان قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وايجابي الشركات المميزة التي تعتمد الاشكال السهلة للمهمات، إذ أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة على التعقيد؛

-**مبدأ المركزية واللامركزية** :وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة؛

-مبدأ التنافسية؛

-مبدا الشراكة المجتمعية؛

بالإضافة الى ذلك يوجد مجموعة من المبادئ يرتكز عليها التميز المؤسسي وتساهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي[1] :

-الاستمرارية :ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، وهذا من مطلق أن ما تتميز به الان سيكون إذا، ولذلك فعملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع إلى الوراء والوقوف في صفوف العاديين؛

-الشمولية :حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معية منها بصورة أفضل 100%، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول أن نحقق 01 % أفضل في أداء كل جزئية، ولا شك أن النظرة الشمولية للتميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة؛

-التركيز على التوقعات المستقبلية :حيث ان التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز، فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات المستفيد؛

-توافر مقومات التميز :حيث يؤيد العالم " دافيز" في ما قولته بان التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالاقوال والشعارات والتصريحات، ان من يريد التميز المؤسسي الحقيقي

[1] رضا إبراهيم المليجي، نفس المرجع السابق،ص22

لا بد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهما ما يلي: مناخ عمل قول، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها احدى القيم الرئيسة، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، والقناعة بأهمية البشر وقدراتهم الكامنة؛

-**التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق** :حيث ان التميز المؤسسي لكي يكون مجديا وملحوظا يتحتم أن يكون متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة و أن لا نبعثر جهودها في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم للاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية؛

-تشجيع الابتكار والتفكير المبدع :حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة اليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد الكفاءات للمبتكرين؛

-**الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم** :فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجيتها على هذا الأساس فأن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو على التعلم والتميز عن الأخرين، وأن نبعد كل البعد عن التكلم لأمجاد الماضي ونتكلم أمجاد الحاضر والمستقبل؛

-المناخ الملائم للعمل :لا شك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة " ر ض الأطفال" على توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يرتكز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الرئيسية للمناخ

الملائم للعمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات لعمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين لمنظمة؛

ثانيا : المتطلبات الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي

لابد من وجود متطلبات الأساسية تطبقها المؤسسة التي تساهم في تميزها نذكر منها[1] :

- إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة؛
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة؛ وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها؛
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج

[1] – بن علي لبنى ، اثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ،2020 ، ص24 .

والإنجازات؛

- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التمّيز؛
- الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التمّيز؛
- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء، وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛

المطلب الثاني : ابعاد و محددات التميز المؤسسي

اولا: ابعاد التميز المؤسسي

اختلفت أبعاد التميز التنظيمي باختلاف الدراسات؛ ويمكن حصرها في:

-**التميز من خلال القيادة الإدارية** : يعبر التميز من خلال القيادة الإدارية عن العملية التي يمكن للقائد من خلالها التأثير في العمال وتوجيه جهودهم لتحقيقه، بالإضافة إلى مختلف السياسات والبرامج التي يسطرها القائد ومناخ العمل الإبداعي الذي يتبناه لتطوير الأعمال ؛ يتضح لنا مدى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها لتطوير أدائها وأداء عمالها وتعزيز الميزة التنافسية[1]؛

[1] عادل زايد ، الأداء التنظيمي "الطريق الى منظمة المستقبل" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر و التوزيع ،ط1 ، مصر، 2003 ، ص23

-التميز من خلال ثقافة المنظمة :

يعتبر تغيير ثقافة المنظمة من أصعب المهام التي تواجه المنظمات الساعية نحو التميز، فقد

يتطلب وقتا طويلا لتغيير أو استبدال المبادئ والقيم التي تكونت بالمنظمة بأخرى مغايرة، وهذا ما يزيد عنصر المخاطرة وتقليل فرص النجاح، لهذا لابد أن تعمل المنظمة في مسار بنائها لثقافة التميز على محاولة التغيير الثقافي دون المساس بالمبادئ والقيم المرسخة بها وأن تعمل على إضافة جديدة ال تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة؛[1]

ورغم الفوائد الكبيرة التي تجنيها المنظمة بإتباع منهج التميز في الأداء من تحسين مستمر

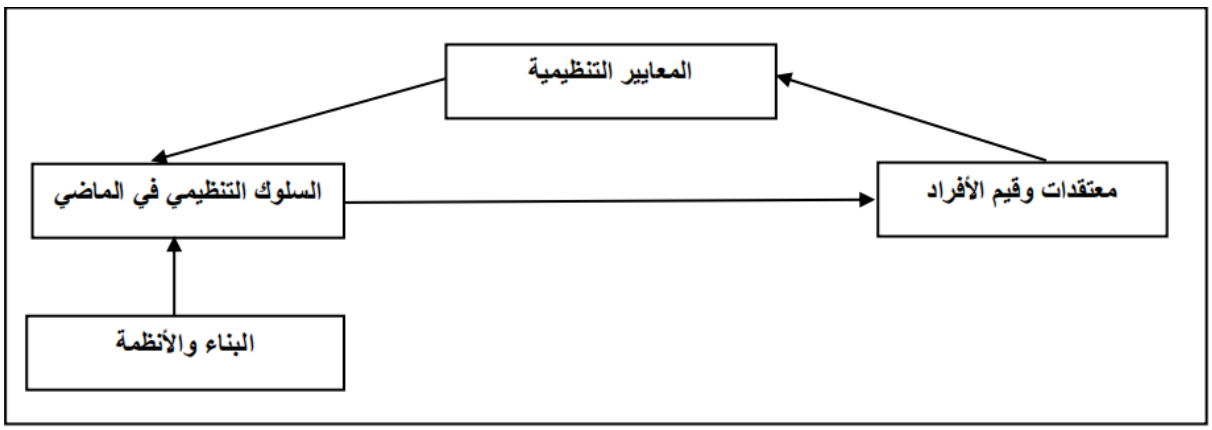
وإشراك للعاملين وغيرها، فإن بعض مبادئ هذا النهج قد لا تتوافق أحيانا مع ثقافة المنظمة، ومن هنا فإن التطبيق الفعال لمنهج التميز في الأداء لابد أن يسبقه تقييم لثقافة المنظمة لتحديد مواطن ودرجة الاختلاف والفجوة بينها وبين ثقافة تميز الأداء، والعمل على وضع البرامج المناسبة للتدريب والتعليم والتحفيز والتمكين، وغيرها لتقليص هذه الفجوة؛

في سبيل نمذجة تغيير الثقافة التنظيمية، قدم (J؛ Herrera)نموذجا يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق منهج التميز، من خلال إظهار أن الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي تعتبر محددا رئيسيا لنجاح أو فشل برامج التميز والتحسين ككل والشكل الموالي يوضح ذلك:

---

[1] عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022، ص110.

شكل رقم(05): نموذج توجيه الثقافة التنظيمية نحو تميز الأداء



المصدر: عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022، ص113؛

غالبا ما تكون هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة، ولكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي ممثلا في الهيكل التنظيمي والأنظمة المختلفة، أما المعتقدات وقيم الأفراد والمعايير التنظيمية فلا يمسها التغيير وهذا ما يكون سببا رئيسيا لفشل منهج تميز الأداء في أغلب المنظمات؛

-**التميز من خلال التكنولوجيا:** إن التطورات التقنية المتسارعة وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذكاء الاصطناعي مؤخرا، فرضت على المنظمات أوضاع مختلفة عن السابق فيما يتعلق بنظم الأعمال وعلاقات المنظمة والبيئة، وللتعايش مع هذه الأوضاع والوصول إلى مستويات التميز في ظلها، لابدمن البحث عن صيغ جديدة للبقاء والتميز تقوم على أسس تكنولوجية معاصرة؛[1]

[1] مجيد الكرخي ، مدخل الى قياس الأداء المؤسسي ، دار المنهاج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016، ص119.

وتمثل التكنولوجيا والتقنية المتجددة فرصة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز في الأداء والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنية التكنولوجية، حيث تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات، كما تتسارع عملية التطوير والتجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث والتطوير بالمنظمات المعاصرة نظرا للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج؛

-**<u>التميز من خلال الراس المال البشري</u>** :

في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية راس المال البشري بالمنظمات كأساس للتميز، حيث باتت أساليب استثمار هذا الرأسمال وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات البشرية بالمنظمات من الميزات التنافسية الهامة على اعتبارها أهم أصول المنظمات، فقد باتت الموارد غير الملموسة أساس تميز المنظمات عن غيرها بمركز فريد، يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل؛[1]

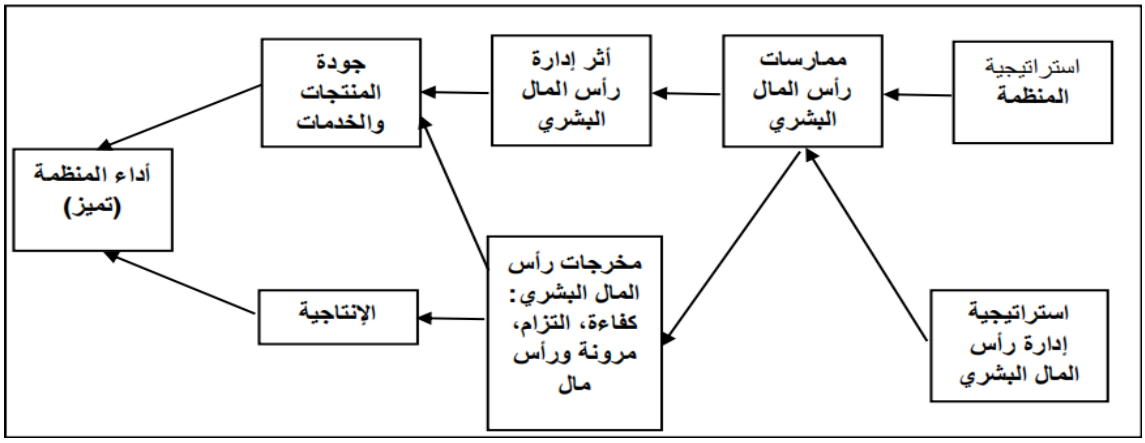
وقد وضح ,(Armstrong) نموذجا للعالقة بين إدارة أرس المال البشري وتحقيق

مستويات عالية من الأداء والتميز، كما هو مبين في الشكل الموالي:

[1]سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2020 ،ص126.

.

الشكل رقم(06): العالقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة



المصدر: سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2020 ،ص126؛

من الواضح أن إدارة أرس المال البشري يكون له الأثر الكبير على جودة المنتجات، الإنتاجية وغيرها من المحاور الرئيسية لأدلاء، والتي تحاول من خلال ممارساتها إيصال هذه المحاور إلمستويات غير مسبوقة تضمن للمنظمة تحقيق أداء متميز والمحافظة على استمراره، ويمكن أن تحدد أهم هذه الممارسات والمداخل في النقاط التالية :

-وضع خطط الأفراد بما يدعم استراتيجية المنظمة، وفهم القدرات والمعارف اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية؛

-ضمان مساعدة خطط التدريب والتعليم والتطوير على تلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات المتميزة؛

-فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، من خلال فهم سلوك راس المال البشري بالمنظمة والعمل على ربط سلوك الأفراد واحتياجاتهم الذاتية بما يصب في مصلحة المنظمة؛

-تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، للحصول على أعلى درجة من دافعية رأس المال البشري وتحقيقه لأداء متميز وكسبه كرصيد مهم للمنظمة؛

-ربط الحوافز بالأداء وتجنب العوامل المحبطة للتحفيز؛

-مشاركة راس المال البشري في صنع القرار؛

-العمل على تقليل ضغوط العمل، إذ أن أرس المال البشري وخاصة الفئات المتميزة منه؛ عند مستويات الضغط المنخفضة يستحث بدرجة كبيرة على زيادة مستوى أدائه، والوصول به إلى مستويات غير مسبوقة؛

-توفير المناخ التنظيمي الملائم، ونوعية حياة العمل ذات الأهمية البالغة في الأداء، زيادة رضا راس المال البشري والعمل على تعديل سلوكياته بالتشجيع المنتظم واستخدام الطرق المناسبة؛

-القياس المستمر لمدى جدوى الاستثمار في أرس المال البشري، بما يضمن مساهمته الكبيرة في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات؛

•الاستثمار في أرس المال البشري[1] :

يتطلب مفهوم الاستثمار في أرس المال البشري التغيير الجذري لفلسفة الإدارة في نظرتها

[1] سميرة عبد الصمد ، نفس المرج السابق ، ص127

للعنصر البشري، ويعمل هذا الاستثمار على تحسين إنتاجية الأفراد ورفع قدرتهم على الإبداع والابتكارورفع المعارف والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وتسهيل التحكم في تقنيات الإنتاج، بما يحقق للمنظمات مستويات عالية من الأداء من خلال تعظيم العائد على هذا الاستثمار؛

ولتوضيح دور الاستثمار البشري بمختلف مداخله وأساليبه في تحقيق التميز المؤسسي

بالمنظمات، نستعرض فيما يلي أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق التميز المؤسسي:

جدول رقم (03): استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي

مجالات التميز	دور رأس المال البشري واستثماره
تقديم منتج متميز	– دورة حياة المنتج قصيرة؛ – زيادة الحاجة للتجديد والابتكار؛ – زيادة أهمية الاستثمار البشري (تدريب، تعليم، تحفيز) في التجديد والابتكار.
امتلاك معرفة متميزة	– زيادة الحاجة إلى معارف متميزة ومتفردة؛ – دور رأس المال البشري في إضافة قيمة لعناصر الإنتاج من خلال معارفه؛ – تعاظم أهمية استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري ذات المعارف العالية والعمل عل تطويرها؛ – تزايد أهمية رأس المال البشري في تحويل المعرفة إلى فعل ملموس (منتجات، خدمات).
الإبداع	– زيادة الحاجة لتحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات؛ – الحاجة للاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة؛ – تنشيط دورة حياة المنظمة بإبداعها.
التكنولوجيا المتطورة	– التكنولوجيا المتطورة تتطلب رأس المال البشري عالي المهارات؛ – الحاجة إلى رأس مال البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة؛ – استثمار بشري يساير التكنولوجيا (عمل عن بعد، تدريب إلكتروني).
التنافس في الأسواق العالمية	– المنافسة حق للجميع؛ – التنافس من خلال رأس المال البشري واستثماره؛ – رأس مال البشري متميز وفقا للمعايير الدولية.

المصدر: سميرة عبد الصمد، تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2020،ص134؛

ثانيا : محددات التميز المؤسسي

توقف التميز على عدة عوامل ومحددات تي في م قدمتها: الالتزام بمبادئ الإدارة، والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة، وقد اتفق الكتاب والباحثين حول مجموعة من محددات التميز المؤسسي وهي :

***القيادة :**

القيادة هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتماءهم وولاءهم، وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة؛

وللقيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق اهداف الجماعة، وهي شكل من اشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد (القائد) وافراد الجماعة (المرؤوسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك افرادها وتوجيه أعمالهم؛

والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات السلوكية، فهي أولا سمة تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الاخرين، و ثانيا هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ

على تماسكها واحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وادائها، و ثالثا هي دور اجتماعي يحقق اهداف الجماعة من خلال عمليات التعاون الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته؛[1]

وتعتمد القيادة على ابعاد لا بد من تواجدها وتتمثل في :

- خصائص القائد (الشخصية، المهنية، والوظيفة)؛

- خصائص المرؤوسين التابعين (صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية)؛

- أهداف المنظمة؛

- عوامل موقفية (طبيعة العمل ونظم الأجور والحوافز وخصائص المشكلة والمواد المتوفرة والوقت المتاح)؛

- المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية والتي يترتب عليها تغير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقا لطبيعة نتائج التفاعل بين القائد ومرؤوسيه؛

الممارسات الإدارية :

وتشير الى بعض السلوكيات المرتبطة بمدير المؤسسة، وتتضمن الممارسات القيادية لمدير المؤسسة والتي تشجع على التعلم التنظيمي من خلال[2]:

[1] محمد شقيق ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، ط1، النهضة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007، ص9

[2] رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سبق ذكره ، ص35

؛ **الأهداف والرؤية** :وتشير للمدى الذي يعمل عنده المدير على تحديد أولويات وأهداف المدرسة التي يجب تحقيقها، ويسعى الى توصيلها على افراد العاملين بهدف تكوين حس مشترك لديهم حولها؛

؛ **الثقافة** :وتشير الى مدى الذي يشجع عنده مدير المؤسسة سيادة الجو من الحب، الالفة، والثقة المتبادلة، وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للأخرين، وتدعيم العلاقة العامليين، وتدعيم الرغبة في احداث التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي، وكذلك بعض الممارسات الإدارية في ضوء هذه التوجهات الجديدة؛

؛ **المحاكاة الفكرية / المعرفية** :وتشير الى المدى الذي يشجع عنده المدير المؤسسة افراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه مثل تحسين مستوى وكيفية تحقيق ذلك، وتسهيل

واتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعلم من بعضهم البعض، وعمل نماذج مختلفة للتعلم المستمر ، والتعلم المهني، وتقويم الممارسات الخاصة بعملية التعلم؛

؛ **المساندة الشخصية** :و توضح الحد الذي يوفر عنه المدير الدعم المعنوي للأفراد العاملين، وابداء التقدير لعمل أفراد العاملين، وأخذ رأيهم حول متى يمكن اتخاذ بعض القرارات المصيرية المتعلقة بالعمل ؛

؛ **توقعات الأداء** :وتشير على المدى الذي عنده يتكون له لدى المدير توقعات عالية للعامليين، وتوقع أفراد العاملين أن يكونوا فاعلين ومتجددين ومبدعين؛

المطلب الثالث : مراحل التميز المؤسسي

بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلا من حل المشكلات، مما يساعد على خلق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر إن بناء ثقافة التميز المؤسسي تساعد على تمكين فريق العمل وتجهيزه

بالمهارات اللازمة، وذلك بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة، وقد اعتمدت المنظمات مجموعة من المراحل تخص التميز المؤسسي؛

– **الرؤية والطموح:** تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقا للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة؛

– **التقييم** : يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن، والقيام بزيارات ميدانية لتفقد سير العمل مما يساعد في خلق فرص لتحسين وتطوير خطة العمل والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة؛ [1]

– **تحديد الأولويات** : بعد القيام بعملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام على أكمل وجه ؛

– المراقبة : في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية ؛

–**العمل:** أما المرحلة الخامسة فتكون بوضع خطة تنفيذية تمهيدا لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني ؛

---

[1] https://sustainability-excellence.com en روفير دارين ، /a07 :50h2026//03/06 مفهوم و مراحل التميز المؤسسي

– **التقدم:** وهي المرحلة السادسة التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات بما في ذلك المشرفين، والإداريين، وموظفي الصفوف الأمامية وذلك بعمل دورات تدريبية رسمية مما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي ؛

– **تطوير خطة العمل:** تطوير خطة العمل هي المرحلة الأخيرة، حيث يتم تحديد الدروس المستفادة ومعرفة نقاط الضعف في استراتيجية العمل مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات العمل؛

المطلب الرابع : نماذج التميز المؤسسي

تعدد نماذج التميز في العالم واختلفت معاييرها حسب طبيعة مجتمعاتها نذكر منها :

1-النموذج الأوروبي للتميز :

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في عام The 1988 European Foundation for Quality Management (EFQM) ويترابط مع جائزة الجودةالتي يديرها الاتحاد ذاتهThe European Qulity Eward ؛

تتخذ EFQM التي أسست عام 1992م من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها، وتضم

مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوربية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز المنظمات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود المنظمات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد مستويات الأداء وتقييمها؛

وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء، خدمة الزبائن، تحقيق المنافع

لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة؛[1]

ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز، إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية[2]:

•**التركيز على النتائج المستهدفة** :إن جماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العالقة بالمنظمة وفيهم العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع في مجموعة، فضال عن أصحاب رأس المال، إن إدارة التميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه؛

•**التركيز على الزبائن** :يعد العميل في النهاية هو الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما

يحصل عليه من خدمات ومنافع وقيمة، وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، وتستطيع "إدارة التميز"

[1] العياشي زرزار ، حمزة بن وريدة ، إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي و تطبيقاته في الأداء ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2020 ، ص91.

[2] لحسن عبد الله باشوية ، مرجع سبق ذكره ، ص67

تنمية عالقات التعامل مع الزبائن والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة الزبائن؛

•**القيادة الفعالة والأهداف الواضحة** :تعتبر القيادة أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء؛

•**الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق** :تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة؛

•**تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة** :حتى تنطلق طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز "إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف؛

•**التعلم المستمر والإبداع والتجديد** :يمثل شرط مهم لتحقق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية؛

•**تنمية عالقات الشراكة والتحالف** :توفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة عندما تستثمر

عالقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهمالمنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات، إن هذه العالقات البناءة ينبغي

أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة Win–Win Relationship؛

•**إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة** :يعد احترام المنظمة لقواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لاطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة، وكما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير؛

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوربي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف

المنتفعين منها وهم العاملون بها، والزبائن، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وترتب كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية؛[1]

***معايير نموذج الأوروبي للتميز :**

يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة الممكنات"Enablers" ؛ أي

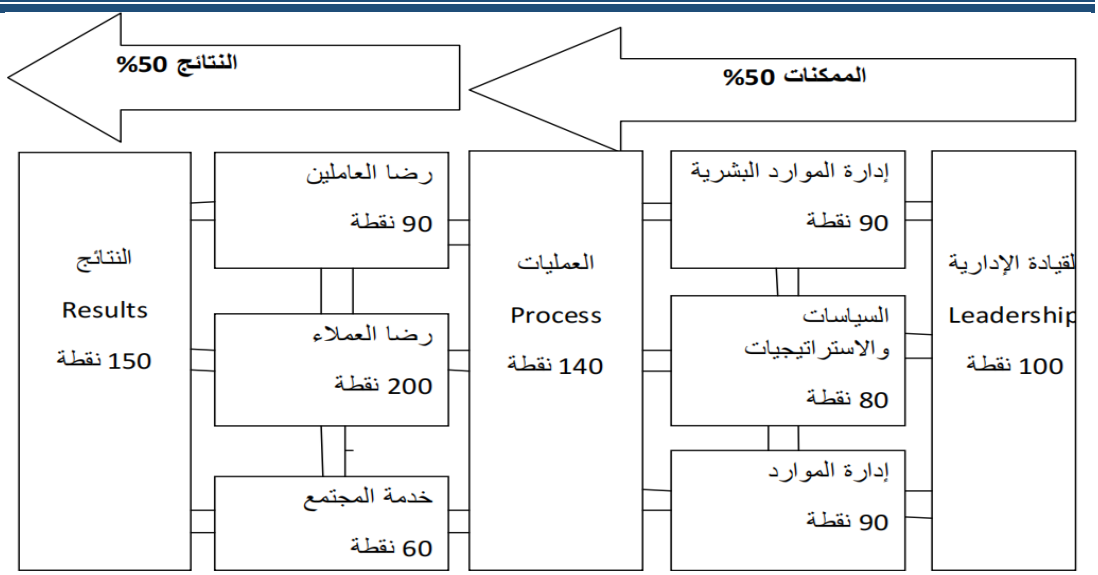
[1] لحسن عبد الله باشيوة ، مرجع سبق ذكره ،ص68

العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج"Results" ، وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها؛[1]

تستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة من جانب آخر، فإن السمة الأساسية للنموذج هي إمكانية تطبيقه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessmentباستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمةمناسب لها، ويبين الشكل و الجدول التاليين معايير و أوزان كل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج الأوربي للتميز:

الشكل(07): معايير النموذج الأوروبي للتميز ؛

[1] عطية خلوط الفلوت ، النموذج الاروبي للتميز و إمكانية تطبيقه على اكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة ، ورقة عمل لليوم الدراسي ، غزة فلسطين ، 2015،ص27



المصدر: رولا نايف المعايطة، صلاح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، كنوز المعرفة ،1ط ، الأردن، 2013 ، ص 210؛

الجدول رقم (04): أوزان عناصر إدارة التميز

العوامل	عناصر إدارة التميز	النسبة	المجموع الفرعي
المكنات Enablers	القيادة	10%	50%
	الأفراد	9%	
	السياسات والإستراتيجيات	8%	
	العلاقات والموارد	9%	
	العمليات	14%	
النتائج Results	نتائج الزبائن	20%	50%
	نتائج الأفراد	9%	
	نتائج المجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسية	15%	

المصدر :عطية خلوط الفلوت، النموذج الأوروبي للتميز EFQMوإمكانية تطبيقه على أكاديميي الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، 2015، ص 27؛

1؛ الممكنات :Enablers وتعبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقييم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين؛ منها[1] :

- The degree of excellence of the appoachدرجة التميز في مدخل الادارة
- The degree of deployment of the approachدرجة تطبيق المدخل

1؛1؛القيادة :يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يسترشد به العاملون ويتبعونه، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

•يهتم القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، وسلوكهم مثل يحتذي لقيم إدارة التميز؛

•يهتم القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية و أنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار؛

•يتفاعل القادة بجدية مع الزبائن، الموردون وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع؛

[1] العياشي زرزار ، مرجع سبق ذكره ،ص101

•يتولى القادة دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم؛

1؛2؛ السياسات الاستراتيجية :يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها رؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية[1]:

•تكون الاستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة؛

•تكون الاستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار؛

•يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة؛

•يتم تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات؛

•يتم نشر وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات؛

1؛3؛ الأفراد :يشير عنصر المورد البشري إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤونهم وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأف ارد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، وتقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية :

[1] العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره ، ص102

•يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب موضوعي؛

•يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها؛

•يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة؛

•يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد والمنظمة؛

•يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم؛

1؛4؛ العلاقات والموارد :يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية :

•إدارة واعية لعالقات المنظمة الخارجية؛

•إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة؛

•إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة؛

•إدارة التقنية المستخدمة؛

•إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم؛

1؛5؛ العمليات :يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من

أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم، ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير الآتية :

•تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية؛

•تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة؛

•تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم؛

•إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها؛

•إدارة وتنمية العالقات مع الزبائن؛

2؛ النتائج :Results تعبر النتائج عما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضم العناصر الآتية[1] :

•نتائج للزبائنCustomer Results ؛

•نتائج الأفرادPeople Results ؛

•نتائج للمجتمعSociety Results ؛

•نتائج الأداء الرئيسيةKey Performance Results ؛

تتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يأتي :

–تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد؛

–تشمل كافة أصحاب المصلحة في المنظمة؛

[1]رويشد الزهراء ، دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

-تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتوفق عليها؛

-تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر؛

-تتفوق على ما يحققه المنافسون؛

-تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي ال تقتصر على جانب واحد؛

-تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية؛

-تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة؛

2- نموذج جائزة ديمينج للتميز :

يرتبط هذا النموذج بحركة الجودة ضمن أفكار (ديمينج)، في 1950 قام العلماء

المهندسين اليابانيين بدعوة (ديمينج) لتقديم عديد من الدورات على مراقبه الجودة، ثم أنشأ اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1951 جائزة (ديمينج)، والتي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية، علما أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت مؤسسات غير يابانية تبدي اهتمامها وتتقدم للفوز بها، وتنقسم الجائزة إلى فئتين[1] :

***جائزة ديمينج للأفراد** :هي جائزة ثانوية تمنح للأفراد الذين قدموا إسهامات متميزة؛

***جائزة ديمينج للتطبيق** :جائزة ثانوية تقدم لمؤسسات متميزة التي حققت تحسينات متميزة في أدائها، الجائزة مفتوحة لجميع المؤسسات في جميع القطاعات، العام والخاص، كبيرة الحجم

[1] رويشد الزهراء ، دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ، ص63.

كانت أو صغيرة، على المستوى المحلي أو الخارجي وعلاوة على ذلك، الوحدات أو الفروع التي تدير أعمالها بصورة مستقلة قد تتقدم بطلب الحصول على الجائزة بشكل منفصل على المؤسسة؛

•**معايير نموذج جائزة ديمينج** :هناك عده معايير ننجزها فيما يلي :

-السياسات : يشمل هذا المعيار على العمليات التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة؛

-**التنظيم والنمو** :أي التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل بين مختلف أقسام المؤسسة، وطبيعة العالقات مع الخارج؛

-**المعلومات** :أي طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها؛

-**التحليل** : يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تصنعها المؤسسة لعالجها؛

-**التخطيط للمستقبل** : ويعبر عما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان موقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها، ومدى الالتزام لتنفيذ تلك الخطط؛

-**التعليم والتدريب** : يعني هذا المعيار، التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العمال، وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة؛

-**تأكيد الجودة** : أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الانتاج، معايير رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها؛

-**تأثيرات الجودة** : أي نتائج التي تحققت للمؤسسة، ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة؛

-**التنميط** :يقصد به معايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛[1]

-**الرقابة** :يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها؛

3- النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج - (Baldrig)

جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي سنة 1987 لزيادة الوعي بجودة الإدارة ولمكافأة الشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة، ويمكن منح جائزتين سنويا في كل فئة من الفئات الثالثة للجائزة: الشركات الصناعية وشركات الخدمات والمشروعات الصغيرة، وتحمل الجائزة اسم مالكوم بالدريج وزير التجارة الأسبق الذي كان من كبار المدافعين عن إدارة الجودة، ويقوم المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة التي تديرها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)

وقد تم سنة 2000 توسيع الجائزة لتشمل المنظمات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية

[1] لحسن عبد الله باشيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص84

الصحية، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self–assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج،

كما أنه يتميز بوجود ثالث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي؛

•**المفاهيم والقيم المحورية للنموذج** :يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة من مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة :

–الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبائن؛

–أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛

–ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛

–تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قد ارت فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

–أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة؛

–التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء؛

–تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح عناصر رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها

أساسا في تخطيط العمليات وتشخيص المراحل؛[1]

-تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الميدانية وتحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي؛

-أهمية العناية بتنمية عالقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي الاستثمار تلك العالقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم، واتاحة البيئة الخالقة للتميز؛

-إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو، تتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية :

- القيادة ذات الرؤيةVisionary leadership ؛
- التميز المستمد من رغبات الزبائنCustomer-driven excellence ؛
- التعلم الشخصي والتنظيميOrganizational and personal learning ؛
- تقدير العاملين والشركاءValuing employees and partners ؛
- الرشاقة التنظيمية؛

[1] لحسن عبد الله باشيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص85

•التركيز على المستقبلFocus on the future ؛

•الإدارة بهدف الإبداع والابتكار Managing for innovation ؛

•الإدارة استنادا للحقائقManagement by fact ؛

•المسؤولية العامة والمواطنةPublic responsibility and citizeship ؛

•التركيز على النتائج وخلق القيمةFocus on results and creating value ؛

•انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارةSystems perspective ؛

-**معايير النموذج الأمريكي للتميز:** وضعت هذه المعايير كأساس لتقييم جهود المؤسسات في العمليات التي تقوم بها للرفع من أدائها وتحسين جودة منتجاتها؛ من أهم معايير هذا النموذج نجد[1] :

-**<u>القيادة</u> (120نقطة):** تمثل الرؤية القيادية والدور الذي تلعبه في وضع السياسات والاستراتيجيات المدعمة للتميز، إضافة إلى مختلف أنشطة التخطيط والتنظيم المتبعة لتطوير الأداء؛

-**<u>التخطيط الاستراتيجي</u> (85 نقطة):** تتمثل في وضع الاستراتيجيات وتحويلها إلى برامج وخطط قابلة للتنفيذ ؛

[1] محمد حسين الوادي ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية و التطبيق ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2012 ،ص192

-**التركيز على الزبائن (85 نقطة):** تتجلى في كيفية تحديد المؤسسة لاحتياجات الزبائن وفق المواصفات المطلوبة، تحديد توقعاتهم وتعزيز علاقتها بهم لكسب رضاهم وولائهم ؛

-**إدارة المعلومات (90 نقطة):** يسعى هذا المعيار إلى الكشف عن الأساليب التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ومدى فعاليتها في دعم أنظمة القيادة الإدارية ؛

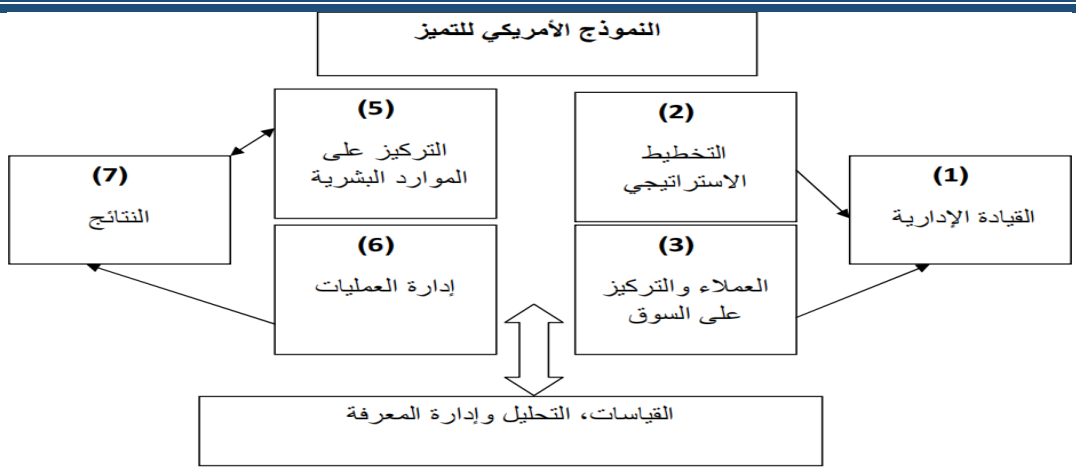
-**إدارة الموارد البشرية (85 نقطة):** يقصد به البرامج المساهمة في تطوير العمال واشراكهم في تحسين الأداء وتطويره باستمرار لتحقيق الأهداف ؛

-**إدارة العمليات (85 نقطة):** تتمثل في السعي للكشف عن الجوانب ذات الصلة بإدارة العمليات والطرق المتبعة في دعمها ؛

-**النتائج (450نقطة):** تتجلى في نتائج الأعمال والاستراتيجيات التي طبقتها القيادة الإدارية وقياس مدى النجاح والتحسين الحاصل على مستوى أدائها وأداء عمالها من خلال النتائج المحققة ورضا العمال والزبائن؛

-

الشكل رقم (08): معايير النموذج الأمريكي للتميز



المصدر: عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث ، الشارقة، 2006، ص 109؛

3-النموذج الجزائري للجودة:

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، كهيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، بمقتضى " المرسوم التنفيذي رقم" 98 -ّ69بصيغته المعدلة والمكملة بموجب المرسوم التنفيذي صدرت عنه الجائزة الجزائرية للتميز على أساس الجودة رقم -20 11 في 25 يناير سنة 2011 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02 -05 المؤرخ في 06 يناير 2002، تهدف إلى مواكبة التطورات فازت الحاصلة وعمل على جعل انطلاق إرضاء الزبائن نقطة الانطلاق لتحقيق التميز التنظيمي؛

بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات جزائرية؛ من أهمها[1]:

-الشركة الوطنية للصناعات الدوائية – SAI dal – في سنة 2003 ؛

[1]بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013، ص 107.

-الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة في سنة 2004 ؛

-المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية في سنة 2007 ؛

-معايير النموذج الجزائري للتميز: تتعدد معايير التميز الجزائري، وعموما يمكن حصرها :في

-**التزام الإدارة (120 نقطة):** يركز هذا المعيار على مدى اهتمام الإدارة بسياسات الجودة وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافتها ؛

-**الاستراتيجية والأهداف (80 نقطة):** يهتم هذا المعيار بدرجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها ؛

-**الاستماع للزبائن (200 نقطة):** يظهر هذا المقياس الأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل معرفة احتياجات الزبائن ومدى رضاهم عن مخرجات المؤسسة ؛

-**التحكم في النوعية (120 نقطة):** يركز هذا المعيار على معرفة مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مواصفات احتياجات الزبائن؛

-**قياس الجودة (80 نقطة):** يتجلى في كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح لها بقياس درجة تحقيق الأهداف ومدى التحكم في هذه المعايير ؛

-**تحسين الجودة (80 نقطة):** يركز على مدى قدرة المؤسسة على قيادة عمليات التحسين اللازمة والإجراءات الضرورية لضمان فعالية هذه العمليات ؛

-**مشاركة العمال (100 نقطة):** يتمثل في درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية والعمل على تجسيدها ؛

-**النتائج (200 نقطة):** تتمثل في النتائج التي حققتها المؤسسة من خلال الأداء الكلي للمؤسسة ومدى قدرتها على إرضاء العمال و الزبائن؛

المبحث الثالث : علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي

نظرا لأهمية تطبيق ابعاد إدارة المواهب في المنظمات ، سيتم التطرق لمجموعة من العلاقات البيئية لأبعاد إدارة المواهب و التميز المؤسسي ، وبيان اثرها في حال التطبيق الفعلي لها ، و علاقة كل بعد في تحقيق التميز المؤسسي لديها ؛

المطلب الأول : علاقة ارتباط ابعاد إدارة المواهب بالتميز المؤسسي

تعد إدارة المواهب والتميز التنظيمي أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من الباحثين والدارسين، لما لهم من انعكاس كبير على أداء المنظمة المتميز، حيث أن وجود نظام لإدارة المواهب قادر اعلى إطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم، يعود على المنظمة بأفضل النتائج ومن ثم تحقيق فرص التميز ، وفيما يلي توضيح للعلاقة القائمة بينهما ؛

-**علاقة استقطاب الموهبة بالتميز التنظيمي**

استقطاب الموهبة :"هي إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعنى بتوفر المورد البشري الملائم والمناسب للقيام بالأعمال المنوطة لها بكل كفاءة فعالية، وبالتالي تعد من بين الأعمال المهمة التي تقوم بها المنظمة فيما يخص استراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية"؛ كما يقصد بها :"العثور على موظفين يتمتعون بالمهارات والكفاءات المطلوبة بالمنظمة وتوظيفهم؛ كما تشير إلى قسم أو فريق ضمن إدارة الموارد البشرية يكون

مسؤولا عن العثور على مرشحين وجذبهم وتقييمهم وتوظيفهم بهدف تلبية أهداف الشركة ومتطلبات المشاريع فيها وبناء علاقات قوية مع الكفاءات المستقبلية"؛[1]

تسمح هذه العملية بالحصول على أفضل المواهب الموجودة سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها، خاصة أن عملية الجذب والاستقطاب ترتبط ارتباطا وثيقا بسمعة المنظمة ومكانتها، إذ يجب على المنظمة بناء سمعة ومكانة جيدة من أجل زيادة قدرتها على جذب العمالة الموهوبة إليها و توفير بيئة راقية يرغب الأفراد في الانتماء إليها، والاخذ بأهم العوامل الجاذبة لأفضل المواهب داخل المنظم و هنا ينبغي على المنظمة تفهم دوافع و رغبات الشخص الموهوب قبل جذبه إليها، حتى تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما لديه من مهارات تحقق التميز للمنظمة ؛

وعليه يمكن القول أنه كلما كانت سمعة المنظمة و مكانتها عالية و مرموقة كلما كانت عملية الجذب فعالة أكثر موفرة بذلك الموهبة و ، التي تتلاءم مع ثقافة أداء المهام القيادية التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي ؛

[1] فيصل أسامة المحيسن ، محمد مفضي الكساسبة ، اثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة اورانج ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، العدد 17 ، 2021 ، ص132.

-علاقة تنمية الموهبة بالتميز التنظيمي

تعرف تنمية الموهبة بأنها: "الإمكانيات والمقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"؛ وتعرف أيضا بأنها :" زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم واحتياجات المنظمة، ويجب أن يشمل تطوير وتنمية المواهب (المعارف والسلوك والمهارات الخاصة) بالموهوبين"؛

وتنمية الموهبة عملية تطوير الأفراد لقواعد العمل مثل التعلم، التكيف، التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة؛ ويساعد الاهتمام بتنمية المواهب على تحسين الأداء التنظيمي ، إذ يؤدي إلى تطوير والوظائف داخل المنظمة، وهذا ما يجعلهم متميزين أكثر ويساعدهم على كسب القدرات والمهارات الجديدة ؛

و قد أصبح تنمية المواهب نظاما يطبق في جميع إدارات المنظمة كأحد استراتيجيات التطوير الذي يعمل على رفع قدرات الموهوبين، مما يسهم في تعزيز التميز التنظيمي ؛[1]

-علاقة استغلال الموهبة بالتميز التنظيمي

إن استغلال الموهبة التي تحمل صفات وقدرات تأهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، يؤدي إلى نجاح المنظمة وتفوقها، وذلك من خلال تفجير طاقاتها الإبداعية ودعمها واعطائها الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداعية

[1] أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم ، الاحتفاظ بالمواهب و دوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 08 ، العدد 04 ، 2017 ، ص884.

إن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في فلسفة العمل وأنظمته المتميزة و ،إن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم التركيز على استقطاب العمالة الموهوبة وتنميتها واستغلالها التي تساعد في تحقيق الابتكار والجودة، وبالتالي تحقيق المنظمة لأفضل نتيجة من التميز التنظيمي ؛

-علاقة الاحتفاظ بالموهبة بالتميز التنظيمي

تعد عملية الاحتفاظ بالمواهب من المؤشرات الرئيسية على قوة هوية المنظمة، لذا فقد أصبح لزاما على المنظمات الاهتمام بأصحاب المواهب لضمان المحافظة على المنظمة بحد ذاتها، فقرار ال فرد الموهوب بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها سيكون له تأثير مهم في أداء المنظمة، وفي معدل دوران العاملين؛ ونظرا لارتفاع تكلفة استقطاب المواهب وتنميتها، لا سيما في المنظمات المبنية على المعرفة، فلا بد من الاحتفاظ بالموهوبين لدورهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة؛ كما يقصد بها: "عملية تسعى من خلالها المنظمة للمحافظة على العاملين الأكثر موهبة بها أو أولئك العاملين الذين من المحتمل أن يتركوا المنظمة ولا تنجح المنظمات دوما في الحفاظ

على العاملين الموهوبين بها ولكن يمكنها استخدام الاستراتيجيات المختبرة والمجربة للحفاظ على أفضل العاملين لديها"؛

الاحتفاظ بالموهبة هي تلك العملية التي تتركز بشكل استراتيجي على إبقاء الأفراد الموهوبين بالمنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في قدراتهم ومهاراتهم وبشكل مستمر ، ونشر الثقافة الداعمة للمواهب التي تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التفوق والتميز ؛ إن سياسة الاحتفاظ بالموهبة يجب أن تصمم لتقود الريادية في جميع مستويات المهارة في المنظمة بهدف تحقيق التميز التنظيمي ؛

المطلب الثاني : علاقة إدارة أداء المواهب بالتميز المؤسسي

تقييم الأداء هو عملية تهدف للحصول على حقائق أو بيانات من شانها المساعدة في تحليل وفهم وتعميم أداء العامل لعمله، وتقييم سلوكه وكفاءته، وتساهم في تحديد الأنماط السلوكية الواجب اتباعها، والتعرف على نواحيالضعف أو القصور الواجب معاجلتها، مما يساعد الموظف على النهوض الواجبات والمسؤوليات المنوطة به حاضرا ومستقبلا، وبذلك جند أن عملية تقييم الأداء يجب أن تتسم بالعدالة والقابلية للقياس، بحيث يتم من خلالها الكشف

عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ومن ثم تقديم الحوافز للموظفين المتميزين والعمل على معاجلة نقاط الضعف لديهم بشفافية وموضوعية، مع التركيز على فئة المواهب وذلك لتحسين الأداء بشكل عام

المطلب الثالث : دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى المؤسسات اليوم وقد اشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات،

وانطلاق من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة؛[1]

تجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحله في إدارة المواهب وتنمية القدرات الكامنة لدى الموظفين، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب المواهب قد اشتعلت بين الشركات في الدول الكبرى، فشركات تحاول اجتذاب الموظفين أصحاب الجدا ارت العالية وأخرى تسعى

[1] رضا ابراهيم المليجي، ***إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق***، عالم الكتب للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى،2012 ، ص 46.

للحفاظ والإبقاء عليهم، ومن هنا انبثقت إدارة المواهب التي تقوم على اجتذاب الموظف " القيم" والحفاظ عليه، ومن ثم تطورت إدارة المواهب وأصبحت نظاما يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير؛

ومن جهة أخرى نجد الأداء المتميز يعتبر من مخرجات نظام إدارة المواهب، حيث يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، ومن ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية الاستقطاب ومشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف؛

ولكي تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها عليها الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وهذا يتطلب قيادة أرس المال البشري من مواردها البشرية خلال أنشطة إدارة الموهبة ؛

ان ادارة الموهبة تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال جعل العاملين سعداء؛ ومن وجهة نظر ، Bhatnagarإلى الموهبة بأنها المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة راس المال البشري ورفع الميزة التنافسية وبمعنى أخر احد المعايير التي يمكن أن يقيم

على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة هي قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية؛، إذ معظم المنظمات تتطلع للمنافسة من خلال التفكير المستمر بتجديد إعمالها ، وذلك من خلال استقطاب واختيار والاحتفاظ بالموهبة، نظرا الن إدارة الموهبة ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد كل الأفراد، الموهوبين وبين أدوارهم المختلفة، الموهوبين هم ميزة تنافسية، ألنهم

يقودون المنظمات من خلال تقديم المقد ارت والإمكانيات البارزة، ويساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك

من خلال إضافة القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية؛[1]

وادارة الموظفين المتميزين من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة السليمة للموارد البشرية بشكل عام (الموهوبين) على وجه الخصوص من أهم مصادر نجاح المنظمات في سوق مليء بالمنافسة، بل إن المتتبع لنجاح الشركات العالمية يجد ألن سر نجاحها يكمن في الموارد البشرية المتميزة لذلك يوجد دائما الموظفون المتميزون في المنظمات المتميزة، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية يشكل جزءا هاما من الاستراتيجية العامة للمنظمات المتميزة، وتجسدت أعلى مستويات هذا الاستثمار في إدارة المواهب البشرية؛

[1] رضا إبراهيم المليجي ، نفس المرج السابق ،ص47

خلاصة الفصل :

تطرقنا في الفصل الثاني من خلال ثلاث مباحث ، ماهية التميز المؤسسي في المبحث الأول تناولنا فيه نشأة و محاور ظهور التميز المؤسسي و مفاهيم أساسية للتميز وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص التميز المؤسسي ، كما تطرقنا الى أهمية و اهداف ، دوافع التميز المؤسسي ، اما المبحث الثاني فتناول معايير تحقيق التميز المؤسسي تضمن مبادئ و متطلبات التميز المؤسسي ، ابعاده و محدداته وكذا مراحل و نماذج التميز المؤسسي ، اما المبحث الثالث قدمنا فيه علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي، علاقة ارتباط إدارة المواهب بالتميز المؤسسي ، علاقة أداء المواهب بالتميز المؤسسي وكذلك دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي ؛

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي بالمعهد المعرفة

تمهيد :

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصلين الأول و الثاني ، بغرض اجراء الدراسة التطبيقية ، سنحاول في هذا الفصل التعريف بأداة الدراسة المستخدمة و المتمثلة في القيام بالاستبانة ، وكذلك سوف نقوم بالتطرق الى التعريف بمجتمع الدراسة و المتمثل في معهد المعرفة بالمدية ، كما نقوم بإجراء وصف اجمالي على متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المواهب و التميز المؤسسي ، و كما سيتم المناقشة و الإجابة على فرضيات الدراسة و الإشكالية الرئيسية ؛

المبحث الأول : تقديم معهد المعرفة انترناشيونال

مؤسسة المعهد انترناشيونال مؤسسة رائدة في مجال التعليم والتنمية تخدم الأفراد والمنظمات على حد سواء؛ تعتمد على فريق من الأساتذة والمدربين والمشرفين الشغوفين بمجال التعليم والتطوير مؤمنين إيمانا راسخا بأهمية السعي لتحقيق النمو المستمر؛

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تطورها و تخصصاتها

المعهد انترناشيونال مؤسسة وليدة الجمع بين العلم والخبرة والإبداع لتعزيز النمو الشخصي

والمؤسساتي؛ مبنية على قيم الثقة والجودة والمتعة والإبداع والتطوير المستمر، تقدم برامج تدريب جذابة وأصيلة؛[1]

في المعهد، تم تصميم برامجنا بدقة عالية، بالاعتماد على مبادئ علم النفس المعرفي والتربوي ، فضًلاعن مختارات من التنمية الذاتية؛ من خلال الاستفادة من هذه الأسس القوية ، نقوم بتمكين المشاركين لدينا بتطوير مهاراتهم وتعزيز خبرات التعلم التحويلية؛

نسعى باستمرار للبقاء في طليعة البحوث والمنهجيات الناشئة، مما يضمن أن تظل عروضنا مبتكرة ومؤثرة؛ مهمتنا هي تزويد الأفراد والمنظمات بالمعرفة والمهارات والعقلية اللازمة لتزدهر في عالم اليوم الديناميكي والمتطور؛

إنجازات المؤسسة :

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/15.

أكثر من 30000 متدرب أفرادا ومؤسسات

أكثر من 2000 دورة وورشة مقدمة

أكثر من 200 أستاذ ومدرب

حائزة على مدرسة الموسم في منحة أكسس التي تدعمها السفارة الأمريكية وتنفذها منظمة وورلد ليرنينغ

ابتكار 07 ألعاب تعليمية في مجال اللغات

-عدد العمال	**-عدد الطلبة**
15: 2022	2200 : 2022:
28 : 2023	3500: 2023
40 : 2024	3700 : 2024
55 : 2025	4000 :2025:
60 : 2026	4300: 2026

تأسيس المعهد :

تأسس المعهد في عام 2012 باسم معهد المعرفة، وقد شهدت المؤسسة نمًوا وتوسًعا مطرًدا منذ إنشائها بقيادة الدكتور أيوب بوخاتم ، وهو متخصص في التعليم وريادة الأعمال والتدريب ، حيث برزت كمؤسسة رائدة في مجال التعليم والتنمية؛[1]

في عام 2019 ، خطت المعاهد الدولية خطوة كبيرة في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال من خلال إطلاق مساحة عمل تشاركي وحاضنة أعمالKnowLab ؛ هذه المبادرة كانت رائدة في المنطقة؛

تحصل المعهد على اعتماد وزارة التكوين والتعليم المهنيين لينشط أكثر في مجال التطوير المؤسساتي؛قدم المعهد مجموعة من البرامج المؤثرة؛ مثل برنامج STEAM (العلوم والتكنولوجيا والهندسة والفنون والرياضيات) للأطفال والذي يهدف لتعزيز نهج متعدد التخصصات للتعلم والابتكار ، وتزويد المشاركين بالمهارات الأساسية مثل الإبداع والتفكير النقدي وحل المشكلات في التكنولوجيا المتطورة باستمرار ؛

بالإضافة إلى ذلك ، أطلقت المنظمة برنامج عطلة هايلة التي تعتبر مخيما للصغار يعتمد على نشاطات لتطوير المهارات الناعمة والمهارات في مجال التكنولوجيا إضافة للتطوير والمتعة من خلال مهارات حركية وأخرى ذهنية وخرجات ألماكن مثيرة؛

كما يعمل المعهد حاليا على ابتكار ألعاب تعليمية في مجال اللغات؛

اللغات التي يقدمها المعهد :

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/15.

العربية، الإنجليزية، الإسبانية، الفرنسية، الألمانية، الإيطالية، التركية والكورية يقدم المعهد هذه اللغات حضوريا في و,ghd المدية والعاصمة، بالإضافة لتقديمها أونلاين؛

برامج التطوير الذاتي والمؤسساتي :

-تدريب المدربين

-تدريب في التعليم الإبداعي حضوريا وأونلاين

-التدريس باستخدام الألعاب التعليمية

-إنشاء وتطوير المؤسسات

-الإدارة الذكية للمؤسسات

-إدارة وتسيير المشاريع

-بناء وإدارة فرق العمل

-مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

-مهارات التفكير النقدي والتفكير الإبداعي

-مهارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت

-مهارة الكترونية (برامج مايكروسوفت، برامج جوجل)

-مهارات التصميم

الركائز الأساسية للمؤسسة: المطلب الثاني

أولا : القيم والمبادئ الأساسية [1]

1؛ **الاحترافية** :الالتزام بالمعايير المهنية في كل الأوقات؛

2؛ **النزاهة** :التصرف بصدق وأمانة في جميع التعاملات؛

3؛ **الاحترام** :معاملة الجميع بكرامة، بغض النظر عن الخلفية أو المنصب؛

4؛ **التطوير المستمر** :الالتزام بتحسين الذات وتطوير المهارات المهنية؛

5؛ **المسؤولية** :تحمل المسؤولية تجاه العمل والقرارات المتخذة؛

ثانيا : قواعد السلوك المهني

1؛ الالتزام بمواعيد العمل

- الحضور والانصراف في الأوقات المحددة؛
- الإبلاغ مسبقًا عن أي تأخير أو غياب، مع تقديم المبررات المناسبة؛

2؛ التواصل المهني

- استخدام لغة محترمة وبناءة في جميع أشكال التواصل؛
- احترام التسلسل الإداري في تقديم الشكاوى أو المقترحات؛
- تجنب المناقشات غير المهنية أو التي تثير الخلافات الشخصية؛

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/16.

3؛ اللباس والمظهر العام

- الالتزام باللباس الرسمي أو المناسب الذي يعكس قيم المؤسسة؛

4؛ التعامل مع الطالب والعملاء [1]

- توفير بيئة تعليمية وداعمة للطالب؛
- تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز؛
- تقديم ملاحظات بناءة ومشجعة؛

5؛ الحفاظ على سرية المعلومات

- احترام سرية معلومات الطالب والزملاء؛
- تجنب مشاركة المعلومات الخاصة بالمعهد دون إذن مسبق؛

6؛ استخدام الموارد والمرافق

- استخدام الموارد بشكل مسؤول وفّعال؛
- تجنب الهدر أو إساءة استخدام ممتلكات المؤسسة؛

ثالثا: معايير التقييم

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/16.

- **جودة العمل** :تحقيق الأهداف وتقديم أداء متميز؛
- **الالتزام** :الالتزام بالمواعيد والقواعد الداخلية؛
- **الابتكار** :تقديم أفكار ومبادرات جديدة؛
- **التفاعل مع الطالب** :جودة التفاعل والتواصل مع الطالب؛
- **المشاركة في أنشطة التطوير المهني** :حضور ومشاركة فعالة في الدورات التدريبية وورش العمل؛

رابعا: العقوبات والحوافز

1-العقوبات[1]

تطبق العقوبات بعد التحقيق والتأكد من وقوع المخالفة، وتشمل:

- **التأخر المتكرر أو الغياب دون مبرر:**
  - تنبيه شفهي؛
  - إنذار كتابي في حال التكرار؛
  - خصم من الراتب أو الإيقاف المؤقت أو الكلي عن العمل؛
- **إساءة التصرف أو عدم الالتزام بالقواعد :**

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/16.

- إنذار رسمي؛
- جلسة تصحيحية مع الإدارة؛
- إجراءات تصعيدية تصل إلى إنهاء العقد؛

2؛ الحوافز

تُمنح الحوافز للموظفين المتميزين، وتشمل :

- مكافآت مالية أو عينية؛
- شهادات تقدير
- فرص للتدريب والتطوير المهني؛
- إجازات إضافية أو ترقيات وظيفية؛
- عمرة ؛

خامسا: التطوير المهني والتدريب

1؛ **التزام الجميع بحضور دورات التطوير المهني المستمر CPD:**

2؛ **تشجيع التعلم الذاتي**

سادسا: الالتزام بالدليل

●يعد هذا الدليل مرجعًا رسميًا لجميع العاملين في المعهد؛[1]

يتم توقيع العاملين على وثيقة التزام بتطبيق ما ورد في الدليل؛

فلسفة العمل : سابعا

؛ نحن لا نسعى لملء المنصات بمحتوى عشوائي، بل نلتزم بتقديم محتوى" **:النوعية قبل الكمية"**

●**احترافي** :يعكس المستوى الأكاديمي للمؤسسة ؛

●**هادف** :يتناسب مع قيم المؤسسة وهويتها الرصينة؛

●**دقيق** :يخدم احتياجات طالبنا الفعليين والمستقبليين؛

المطلب الثالث بيئة و استراتيجية المؤسسة:

***أولا : بيئة المؤسسة**

– تُعدّ البيئة الداخلية من الركائز الأساسية في تحليل وضعية المؤسسة، حيث تعكس الإمكانيات والموارد التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، خاصة في سياق تبنّي استراتيجية فعّالة للتواجد الرقمي؛

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/16.

تتميّز مؤسسة المعهد الدولي لتعليم اللغات بهيكل تنظيمي مرن يجمع بين الإدارة العامة، والإدارة البيداغوجية، والإدارة التسويقية، إلى جانب فريق تقني يدعم الجانب الرقمي؛ ويسمح هذا التنوع الوظيفي بتكامل الأدوار وتحقيق تنسيق فعّال بين مختلف الأقسام؛

من حيث الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة على طاقم من الأساتذة المؤهلين في تعليم اللغات، إضافة إلى فريق إداري يسهر على تنظيم العمليات اليومية، وفريق تسويق رقمي يعمل على إدارة المنصات الإلكترونية والترويج للخدمات التعليمية؛ ويُعتبر العنصر البشري من أهم نقاط القوة، نظراً لدوره المباشر في جودة الخدمة التعليمية وبناء صورة المؤسسة رقمياً؛

أما على مستوى الموارد المادية والتقنية، فتتوفر المؤسسة على عدة فروع و تتوفر على تجهيزات حديثة في كل مدارسها، إلى جانب استخدام أدوات رقمية مثل منصات التواصل الاجتماعي، وأنظمة إدارة

المحتوى، ووسائل التعليم عن بعد، وهو ما يعزز من قدرتها على التواجد الرقمي والتفاعل مع الجمهور المستهدف؛

وتتبنّى المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار، والعمل الجماعي، والانفتاح على التقنيات الحديثة، مما يدعم توجهها نحو الرقمنة؛ كما يظهر اهتمام واضح بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، سواء من خلال التكوين المستمر للأساتذة أو تحديث أساليب التسويق الرقمي؛

رغم هذه النقاط الإيجابية، قد تواجه المؤسسة بعض التحديات الداخلية، مثل محدودية الموارد التقنية المتقدمة أو الحاجة إلى تطوير استراتيجيات رقمية أكثر احترافية، وهو ما يتطلب استثماراً أكبر في المجال الرقمي لتعزيز تنافسيتها؛

ثانيا : التطورات التكنولوجية و استراتيجية التسويق الرقمي

1؛ مواكبة التطورات التكنولوجية[1]

يسمح التحول الرقمي للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات الحديثة في مجال التعليم، خاصة مع انتشار التعلم الإلكتروني والتطبيقات التعليمية؛

***؛ تحسين جودة التعليم**

من خلال إدماج أدوات رقمية تفاعلية، يمكن تقديم محتوى أكثر جاذبية وفعالية، مما يسهم في رفع مستوى استيعاب المتعلمين وتحفيزهم؛

***؛ تعزيز التنافسية في السوق**

في ظل وجود عدد كبير من المؤسسات والمنصات الرقمية، يمنح التحول الرقمي للمؤسسة القدرة على التميز وجذب عدد أكبر من المتعلمين؛

***؛ تسهيل الوصول إلى الخدمات**

يُمكّن المتعلمين من التسجيل، الدفع، ومتابعة الدروس بسهولة عبر الإنترنت، دون قيود زمانية أو مكانية؛

***؛ تحسين الكفاءة الإدارية**

يساعد في تنظيم العمل، تقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات من خلال الأتمتة والأنظمة الرقمية؛

***؛ دعم التفاعل والتواصل**

[1]. معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/20

يعزز التواصل بين المؤسسة والمتعلمين عبر المنصات الرقمية، مما يخلق بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وتفاعلية؛

اهمية التحول الرقمي :

***؛ الاستجابة للأزمات والتغيرات**

أثبت التحول الرقمي أهميته في ضمان استمرارية التعليم في حالات الطوارئ، مثل الأزمات الصحية، من خلال اعتماد التعليم عن بعد[1]

2- الهدف من التحول الرقمي :

يساهم التحول الرقمي في تطوير أساليب التدريس:

*استخدام الوسائط الرقمية التفاعلية

*اعتماد منصات التعليم عن بعد

*تسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية

***؛توسيع نطاق الوصول**

يمكن للمؤسسة الوصول إلى عدد أكبر من المتعلمين خارج الحدود الجغرافية التقليدية، مما يعزز انتشارها ويزيد من فرص النمو؛

***؛ تعزيز تجربة المتعلم**

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

من خلال:

*توفير محتوى مرن يمكن الوصول إليه في أي وقت

*تحسين التواصل بين الطالب والأستاذ

*تقديم تجربة تعليمية حديثة وجذابة

***؛ رفع الكفاءة التشغيلية**

يساعد التحول الرقمي في[1]:

*أتمتة العمليات الإدارية (التسجيل، الدفع، المتابعة)

*تقليل التكاليف والوقت

*تحسين تنظيم العمل الداخلي

***؛ دعم اتخاذ القرار**

من خلال الاعتماد على البيانات الرقمية (تحليل التفاعل، نسب التسجيل، سلوك المستخدمين)، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية؛

***؛ تعزيز التنافسية**

يمكن المؤسسة من التميز في سوق مليء بالمنافسين، خاصة عبر:

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

*بناء حضور رقمي قوي

*تقديم خدمات حديثة ومتطورة

*الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق

؛ تنويع مصادر الدخل

مثل:

*تقديم دورات أونلاين

*بيع محتوى تعليمي رقمي

* الاشتراكات الإلكترونية

3-استراتيجية التسويق الرقمي

ترتكز الاستراتيجية على تحقيق أهداف واضحة، من بينها:

*زيادة عدد المسجلين في الدورات

*تعزيز الوعي بالعلامة(Brand Awareness)

*بناء ثقة ومصداقية لدى الجمهور

*تحسين التفاعل مع المتابعين

***-استهداف الجمهور المناسب**

تُوجّه المؤسسة محتواها نحو فئات محددة، مثل[1]:

*الطلبة (ثانوي / جامعي)

*الشباب الباحث عن تطوير مهاراته

*المهنيين الراغبين في تحسين لغاتهم لأغراض العمل

؛اختيار القنوات الرقمية

تعتمد المؤسسة على قنوات رقمية رئيسية، مثل:

*صفحات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، إنستغرام، تيك توك)

*موقع إلكتروني (إن وجد)

*تطبيقات المراسلة (واتساب / تيليغرام) للتواصل المباشر

*؛استراتيجية المحتوى :تُعتبر من أهم عناصر النجاح، وتشمل:

*محتوى تعليمي (نصائح لغوية، كلمات يومية، فيديوهات قصيرة)

*محتوى تحفيزي (تشجيع على التعلم والتطوير)

*محتوى ترويجي (إعلانات الدورات والعروض)

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

*قصص نجاح وشهادات طلابويجب أن يتميز المحتوى بالانتظام، الجودة، والتنوع، مع مراعاة أسلوب بسيط وجذاب؛

***؛ التفاعل وبناء العلاقة**

تركّز المؤسسة على[1]:

*الرد السريع على الرسائل والتعليقات

*خلق تفاعل (أسئلة، استطلاعات، مسابقات)

*بناء مجتمع رقمي حول المؤسسة

***؛استخدام الأدوات الرقمية**

تعتمد المؤسسة على أدوات لتحسين الأداء مثل:

*إحصائيات المنصات(Insights)

*أدوات جدولة المحتوى

*أدوات التصميم (Canva) مثلاً

***؛ تقييم الأداء والتحسين المستمر**

يتم قياس نجاح الاستراتيجية عبر:

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

*عدد المتابعين

*نسبة التفاعل

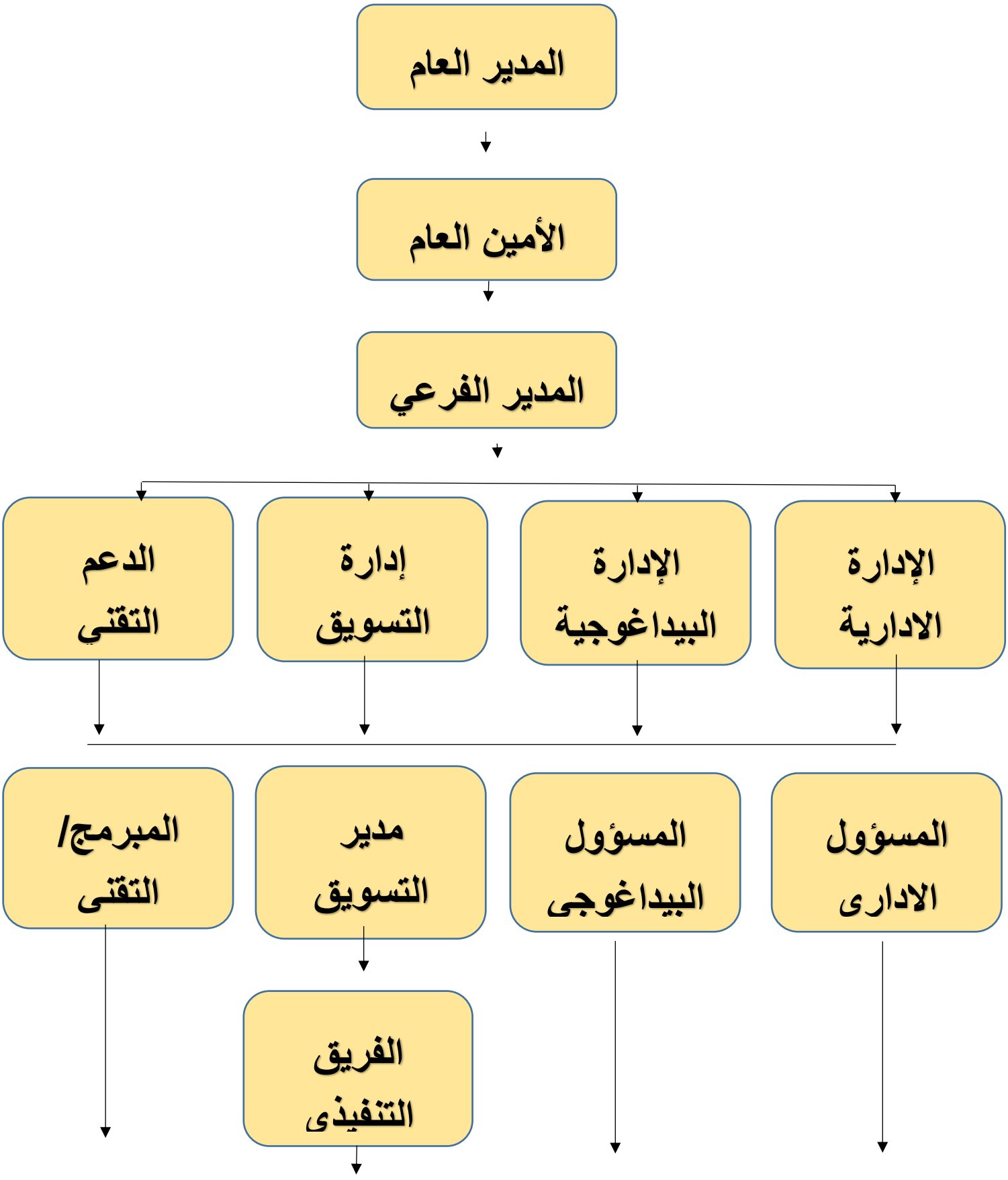
*عدد المسجلين القادمين من المنصات الرقمية

وبناءً على هذه البيانات، يتم تعديل وتحسين الاستراتيجية بشكل دوري؛

المطلب الرابع : هيكل توزيع الوظائف في معهد المعرفة انترناشيونال

توزع الوظائف داخل المؤسسة حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

شكل(06) : الهيكل التنظيمي لمعهد المعرفة انترناشيونال بالمدية


المدير العام
الأمين العام
المدير الفرعي
الإدارة الادارية
الإدارة البيداغوجية
إدارة التسويق
الدعم التقني
المسؤول الادارى
المسؤول البيداغوجى
مدير التسويق
المبرمج/ التقنى
الفريق التنفيذى

الخدمات العامة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف معهد المعرفة ؛

-المدير العام :

المسؤول الأول عن الرؤية الاستراتيجية و اتخاذ القرارات الكبرى و توجيه المؤسسة؛[1]

-الأمين العام :

يشرف على التنسيق العام ، تنظيم العمل الإداري و ضمان سير العمليات بسلاسة ؛

-المدير الفرعي :

يدعم المدير العام ، و يتابع تنفيذ الخطط اليومية و الاشراف على مختلف الأقسام ؛

-الإدارة الإدارية :

*المسؤول الإداري : يتكلف بالملفات الإدارية ، تسجيل الطلبة ، الموارد البشرية و تنظيم الوثائق ؛

- الإدارة البيداغوجية :

*المسؤول البيداغوجي : يشرف على البرامج التعليمية ، جودة التكوين واختيار الأساتذة؛

[1]معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

*المساعد البيداغوجي : يدعم العملية التعليمية ، متابعة المتعلمين ، و التنسيق مع الأساتذة؛

-إدارة التسويق و التواصل :

يعمل الفريق وفق تسلسل إداري يضمن تدفق العمل بسلاسة :

1؛ **مدير التسويق :** يضع الاستراتيجية التسويقية و يقود الحملات لجذب الطلبة؛

- رسم الخطط التسويقية والاستراتيجيات بعيدة المدى؛
- المتابعة الميدانية لعملية التنفيذ وتقييم النتائج؛
- توزيع المهام على أعضاء الفريق وتوجيه البوصلة الإبداعية؛

2؛ الفريق التنفيذي :

- المصور :توثيق الأنشطة والفعاليات بجودة بصرية عالية؛
- المصمم الغرافيكي :تحويل الأفكار إلى هويات بصرية نوعية؛
- مسؤول منصات التواصل :إدارة النشر، التفاعل مع الجمهور، وتحليل البيانات والرد على الرسائل؛
- الوجه الإعلامي : تمثيل المؤسسة في الفيديوهات والمحتوى التفاعلي لتعزيز الثقة؛

-دورة آلية التنسيق

لضمان أعلى معايير الجودة، نعتمد نظام "التدقيق المسبق" عبر القنوات التالية[1] :

- مجموعة التنسيق(WhatsApp) :هي المحرك الأساسي للفريق، حيث يتم فيها :
  - ترتيب جدول المهام اليومي والأسبوعي؛
  - مشاركة المسودات)تصاميم، نصوص، فيديوهات(قبل النشر؛
  - المراجعة الجماعية والتدقيق اللغوي والفني لضمان خلو المحتوى من الأخطاء؛
- التواصل البيداغوجي–الإداري :نحرص على وجود حلقة وصل قوية بين الفريق التسويقي والجانب الإداري والبيداغوجي، لضمان أن المعلومات المنشورة دقيقة ومطابقة للمناهج والدورات المقدمة فعلياً؛
- ملفات ترتيب و تنظيم :(Google Sheet) هي ملفات تنظيمية يتم من خلالها برمجة مواقيت التصوير و النشر للمحتوى عامة؛

فريق التسويق في معهد أنترناشيونال، يعتبر كل منشور هو بصمة تمثله، لذا يولي اهتماما بالغابالتفاصيل الدقيقة التي تصنع الفارق؛

-الدعم التقني :

*المبرمج /التقني : مسؤول عن المنصات الرقمية ، الموقع الالكتروني والدعم التقني ؛

-الخدمات العامة :

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد المعرفة ، المدية ، بتاريخ 2026/04/21.

الحفاظ على نظافة وراحة بيئة العمل و التعلم ؛

المبحث الثاني : دراسة ميدانية

يتناول هذا المبحث وضعا كاملا للمنهج المتبع و تحديد منهجية الدراسة و تحديد المجتمع الدراسة و العينة المدروسة ، و الأداة المناسبة لجمع البيانات و في الأخير نتعرض لتحليل نتائج الاستبيان ؛

المطلب الأول : منهج و مجتمع و عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب تحديد المنهج المعتمد و كيفية تحديد المجتمع و طريقة اختيار العينة في الدراسة؛

1-المنهج الدراسة :

اعتمدا الطالبين على المنهج الوصفي التحليل على اعتباره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة ، وهو دراسة تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خائصها و ابعادها و توظيف العلاقات بينها ، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل ، ومن بينها لقد اعتمدنا على الدراسة التطبيقية (دراسة حالة) وذلك من اجل اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة (معهد المعرفة) ؛

: 2-مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل المجتمع الدراسة في جميع في جميع الموظفين العاملين في معهد المعرفة ، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (32) موظف تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية ، وبعد الانتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة ؛

: المطلب الثاني

1-أداة جمع البيانات : من اجل الحصول على بيانات و معلومات في الدراسة الميدانية اعتمدنا على الأدوات التالية :

أ-المقابلة : هي اتصال شخصي منظم و تفاعل لفظي مباشر يقوم به الفرد مع فرد اخر او مجموعة افراد ، هدفه استشارة أنواع معينة أنواع معينة و تشخيص الصعوبات التي تواجهها و العمل على توصيف معالجتها ، وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي بحيث قمنا باستخدامها للحصول على المعلومات الضرورية ؛

قمنا بإجراء المقابلة مع مدير المعهد و نائبه و الذي تمكنا من خلاله الحصول على المعلومات المذكورة أعلاه ؛

ب-الاستبيان: يعد من اكثر الوسائل شيوعا و فعالية في جمع المعلومات ، حتى وان تكن اجابتها صادقة و دقيقة ، الا انها تساعد على إتمام الدراسة ، وهي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات إجابات مجموعة من الأسئلة المتنوعة و التي تقدم لمجموعة من الافراد في المؤسسة؛

مضمون الاستبيان :

صمم الاستبيان بطريقة تم فيها مراعاة الموضوع الدراسة ، حيث قسم الى الأجزاء الاتية وهي :

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ، باعتبارها فئة الموظفين ، قام الطالبين باخذ بعض المواصفات الضرورية و المتمثلة في الجنس ، السن المستوى التعليمي ، المصلحة التابعة لها ، و الاقدمية المهنية ؛

كما قام الطالبين بتخصيص الجزء الثاني للمحورين :

-**المحور الأول** : يتعلق بالمتغيرات المتعلقة باستخدام إدارة المواهب في المؤسسة و هو مكون من (18) عبارة مقسمة على اربع ابعاد بعد الأول خاص باستقطاب المواهب ، والبعد الثاني متعلق بتدريب و تطوير المواهب ، اما البعد الثالث متعلق بالاحتفاظ بالمواهب و البعد الرابع متعلق بأداء إدارة المواهب ؛

-**المحور الثاني** : تضمن التميز المؤسسي حيث شمل (10) عبارات ؛

واشتمل الاستبيان ككل على (28) عبارة ، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية السلم المستخدم بالإضافة الى وضع سؤال مفتوح؛

منهج الدراسة الاساسية:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي كونه يناسب الموضوع المراد دراسته ، ومن خلال هذه الدراسة نرغب في تحديد

حدود الدراسة الأساسية :

المجتمع الأصلي للدراسة :

-**الحدود البشرية** : اشتملت الدراسة على عدد من العمال في معهد المعرفة ؛

-**الحدود المكانية** :كانت حدودها متمثلة في معهد المعرفة في ولاية المدية؛

-**الحدود الزمنية** : أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية2026/2025؛

-**الحدود العلمية** :وتتعلق بمتغيري الدراسة هما : إدارة المواهب و التميز المؤسس

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة البيانات والتحقق من صحة الفرضيات، تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS؛25) الإصدار الخامس والعشرين، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان ؛

الاحصاء الوصفي: وتمثل في: التكرارات والنسب المئوية؛

معاملات الارتباط: تم الاعتماد على معاملات الارتباط بيرسون لقياس الخصائص السيكومترية للأداة (صدق الاتساق الداخلي) ؛

اختبار ONE SAMPLE T(TEST): لاختبار الفرضيات؛

اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

تحليل المعلومات الشخصية: نحاول التطرق إلى التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان من خلال تحليل المعلومات والبيانات الشخصية لوحدات العينة، عن طريق الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية؛

1- **تحليل النتائج المتعلقة بالجنس:** جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس

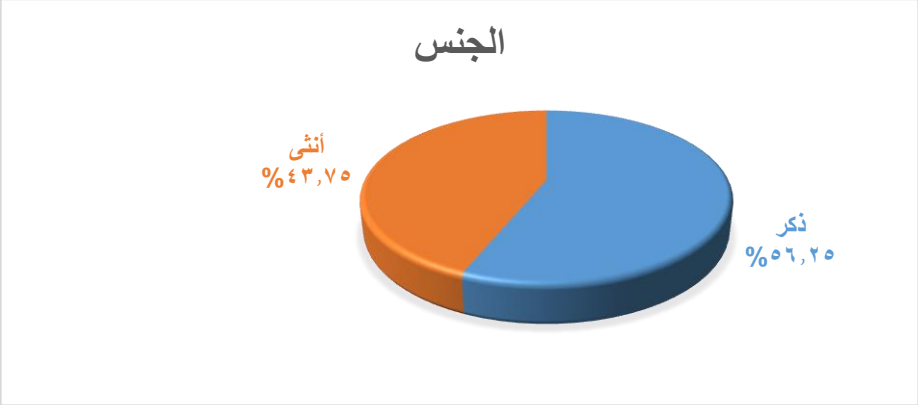
الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	18	%56,25
أنثى	14	%43,75
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن نسبة الذكور في العينة بلغت 56,25% بتكرار 18 مفردة، مقابل نسبة الإناث التي بلغت 43,75% بتكرار 14 مفردة، من أصل 32 فرداً يمثلون مجموع العينة بنسبة 100%؛

توضح هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين عدد الذكور والإناث داخل العينة، مع تفوق طفيف لفئة الذكور بفارق 12,5% فقط؛ هذا التقارب يعكس نوعاً من التوازن في التمثيل بين الجنسين، مما يسمح بإمكانية إجراء مقارنات موضوعية لاحقاً بين استجابات الذكور والإناث؛ كما أن هذا التوزيع يقلل من احتمالية التحيز الناتج عن هيمنة فئة على أخرى، ويعزز من دقة التحليل الإحصائي عند دراسة تأثير متغير الجنس على بقية متغيرات الدراسة؛ إضافة إلى ذلك، فإن هذا التوزيع المقبول إحصائياً يساعد في إعطاء صورة أكثر واقعية لخصائص مجتمع الدراسة؛ ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



تحليل النتائج المتعلقة بالعمر: جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر كمايلي:

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية%
أقل من30 سنة	15	%46,88
من 30 إلى 40 سنة	9	%28,13
أكثر من 40 سنة	8	%25,00
المجموع	32	%100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل نسبة 46,88% بتكرار 15 مفردة، تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 28,13% بتكرار 9 مفردات، ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 25,00% بتكرار 8 مفردات، من أصل 32 فرداً يمثلون مجموع العينة بنسبة 100%؛

تشير النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي، حيث تمثل الفئة الأقل من 30 سنة ما يقارب نصف العينة، وهو ما يعكس حضوراً قوياً للفئة الشابة داخل مجتمع الدراسة؛ هذا التوزيع يدل على أن آراء العينة قد تتأثر بخصائص هذه المرحلة العمرية التي تتسم بالحيوية والانفتاح والتفاعل مع المستجدات؛ كما أن وجود نسب معتبرة للفئتين الأخريين يضمن تنوعاً عمرياً يسمح بتعدد وجهات النظر؛ ويعزز هذا التنوع من ثراء البيانات، ويمنح الدراسة بعداً تحليلياً أوسع عند مقارنة استجابات الفئات العمرية المختلفة؛ ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر



تحليل النتائج المتعلقة ب المستوى التعليمي: جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي كمايلي:

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

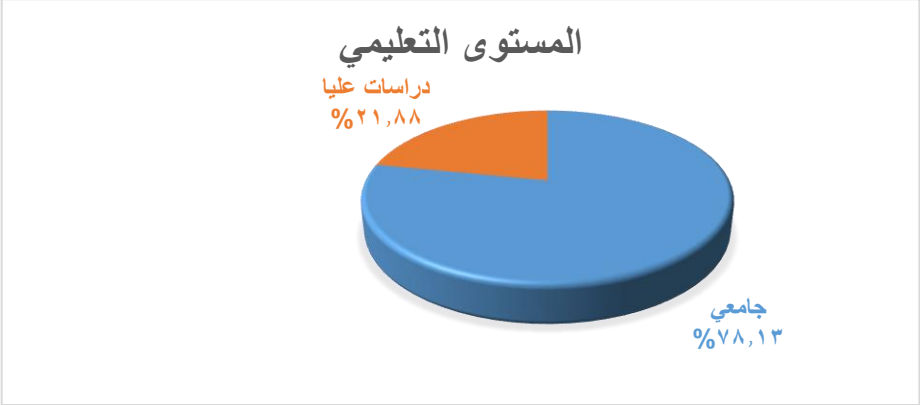
المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية%
جامعي	25	%78,13
دراسات عليا	7	%21,88
المجموع	32	%100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بلغت 78,13% بتكرار 25 مفردة، في حين بلغت نسبة ذوي الدراسات العليا 21,88% بتكرار 7 مفردات، من أصل 32 فرداً يمثلون مجموع العينة بنسبة 100%؛

توضح النتائج أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يحملون مستوى تعليمياً جامعياً، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى المعرفي والثقافي للمبحوثين؛ كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الدراسات العليا يضيف بعداً علمياً أعمق للدراسة، ويساهم في إثراء النتائج من خلال آراء أكثر تخصصاً وخبرة؛ ويعزز هذا التوزيع من مصداقية البيانات المتحصل عليها ويقلل من احتمالية سوء الفهم لأسئلة الاستبيان؛ ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



تحليل النتائج المتعلقة ب المصلحة التابعة لها: جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المصلحة التابعة لها كمايلي:

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المصلحة التابعة لها

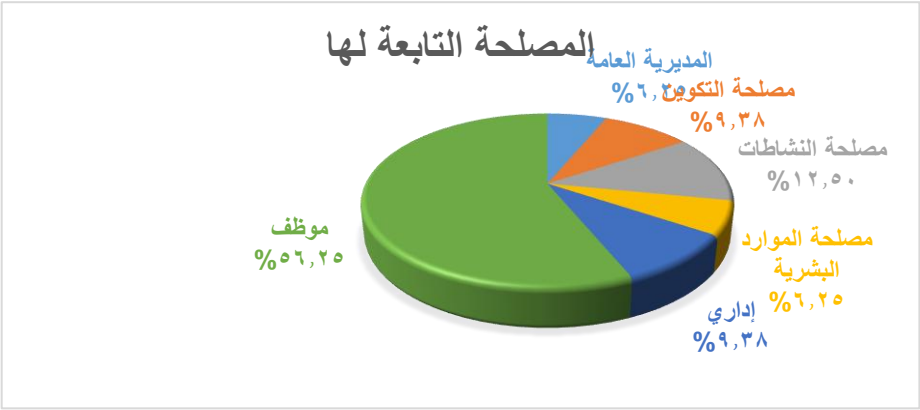
المصلحة التابعة لها	التكرار	النسب المئوية%
المديرية العامة	2	%6,25
مصلحة التكوين	3	%9,38
مصلحة النشاطات	4	%12,50
مصلحة الموارد البشرية	2	%6,25
إداري	3	%9,38
موظف	18	%56,25
المجموع	32	%100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن فئة موظف تمثل النسبة الأكبر بـ 56,25% بتكرار 18 مفردة، تليها مصلحة النشاطات بنسبة 12,50% (4)، ثم مصلحة التكوين وإداري بنسبة 9,38% لكل منهما (3)، في حين جاءت المديرية العامة ومصلحة الموارد البشرية بنسبة 6,25% لكل منهما (2)، من أصل 32 مفردة تمثل 100% من العينة؛

تُظهر النتائج هيمنة فئة الموظفين على العينة، ما يدل على أن أغلب البيانات المتحصل عليها تعكس وجهة نظر القاعدة التنفيذية داخل الهيكل الإداري؛ كما يبرز تمثيل متفاوت لبقية المصالح، مما يوفر تنوعاً وظيفياً يسمح بتعدد زوايا النظر داخل المؤسسة؛ ويساهم ذلك في تقديم صورة شاملة عن واقع المؤسسة من مختلف مواقع العمل؛ ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة التابعة لها



تحليل النتائج المتعلقة ب الأقدمية المهنية: جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية المهنية كمايلي:

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

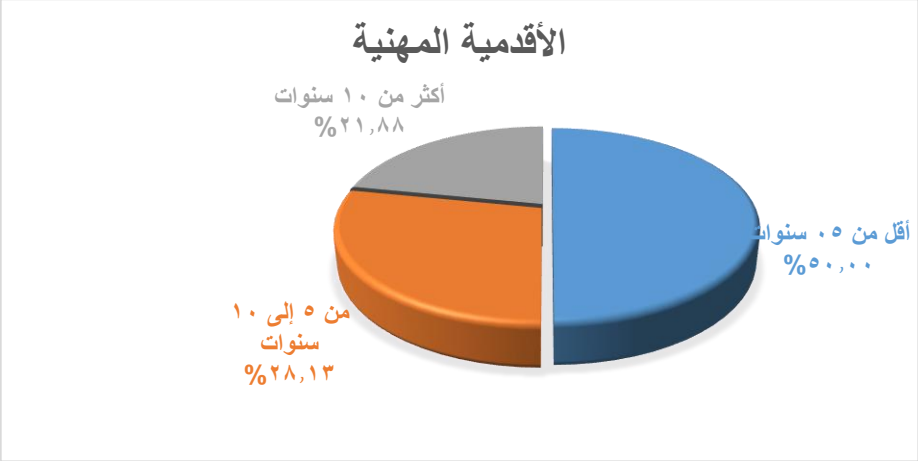
الأقدمية المهنية	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 05 سنوات	16	%50,00
من 5 إلى 10 سنوات	9	%28,13
أكثر من 10 سنوات	7	%21,88
المجموع	32	%100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن فئة أقل من 5 سنوات تمثل نسبة 50,00% بتكرار 16 مفردة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28,13% بتكرار 9 مفردات، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 21,88% بتكرار 7 مفردات، من مجموع 32 مفردة؛

تشير النتائج إلى أن نصف أفراد العينة حديثو الخبرة نسبياً، وهو ما يعكس حضوراً قوياً لفئة الموظفين الجدد داخل المؤسسة؛ هذا قد يعني أن الآراء المتحصل عليها تتسم بوجهات نظر حديثة ومتأثرة بالتجارب المهنية القصيرة نسبياً؛ في المقابل، تمثل الفئتان الأخريان نسبة معتبرة، ما يضمن وجود خبرات متوسطة وطويلة تسهم في إغناء النتائج بوجهات نظر مبنية على التجربة؛ ويعكس هذا التوزيع تنوعاً زمنياً في الخبرة المهنية يسمح بمقارنة التصورات بين من يملكون خبرة محدودة ومن لديهم خبرة أطول؛ ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية



التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

سوف نتطرق للتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة ومن أجل ذلك اعتمدت الدراسة على أسلوب القياس المستند على مقياس ليكارت (LikertScale) الخماسي، فتقابل كل عبارة عدة بدائل ويرمز لها رقميا (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي كما هو مبين في الجدول التالي؛

الجدول رقم (10): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين؛

حتى نتمكن من مناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

المدى ويستخدم لتحديد مجالات القياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان، ويحسب بالعلاقة التالية (أعلى درجة في المقياس–أقل درجة في المقياس) ويتحقق ذلك فيصبح المدى(5–1)=4، وللحصول على طول الفئة وتحديد مجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على 05 درجات المقياس وذلك على النحو التالي طول الفئة =المدى/عدد درجات القياس فيصبح طول الفئة 5/4=0؛8 ،ومع إضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة فتتحصل على الحد الأعلى، مثل 1+0؛8=1؛80 فتتحصل على مجال [1 إلى 1؛80]وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا نكمل المجالات كما هو مبين في الجدول الموالي؛

الجدول رقم (11): تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
(1,79–1)	درجة منخفضة جدا (لا أوافق بشدة)
(2,59–1,80)	درجة منخفض (لا أوافق)
(3,39–2,60)	درجة متوسطة (محايد)
(4,19–3,40)	درجة عالية (أوافق)
(5–4,20)	درجة عالية جدا (أوافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبين؛

بعد تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا نقوم بترتيب هذه العبارات حسب أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري؛

1-تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول المحور الأول إدارة المواهب

تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول البعد الأول: استقطاب المواهب

جدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأول: استقطاب المواهب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو خبرة وكفاءة	**4,34**	**1,035**	أوافق بشدةً
2	لدى المؤسسة سياسة واضحة باستقبال ودمج الموظفين	**4,47**	**0,803**	أوافق بشدةً
3	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب	**4,03**	**1,062**	أوافق
4	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف	**3,78**	**1,385**	أوافق
5	يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناء على قدراتهم وليس علاقات شخصية	**4,47**	**0,915**	أوافق بشدةً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي	**4,41**	**0,911**	أوافق بشدةً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع العبارات حيث تراوحت بين (3؛78) و(4؛47)، وهي قيم تقع ضمن فئتي أوافق وأوافق بشدة؛ وسجلت العبارة (2) والعبارة (5) أعلى متوسط حسابي قدره (4؛47) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0؛803 و0؛915)، ما يدل على تجانس آراء المبحوثين حولهما؛ في المقابل سجلت العبارة (4) أدنى متوسط (3؛78) وأعلى انحراف معياري (1؛385)، ما يشير إلى تباين أكبر في الآراء حولها؛

تعكس هذه النتائج وجود اتجاه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو ممارسات المؤسسة في مجال استقطاب المواهب؛ فارتفاع المتوسطات الحسابية يدل على قناعة المبحوثين بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة، إضافة إلى اعتمادها سياسة واضحة في استقبال ودمج الموظفين الجدد؛ كما يظهر أن عملية تقييم المترشحين تتم وفق معايير موضوعية قائمة على القدرات وليس على العلاقات الشخصية، وهو مؤشر مهم على شفافية وعدالة التوظيف؛ من جهة أخرى، ورغم موافقة المبحوثين على اعتماد المؤسسة لمصادر داخلية وخارجية للاستقطاب، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا في التوظيف جاء بدرجة أقل نسبيًا، وهو ما يفسر التباين الملحوظ في آراء الأفراد حول هذه النقطة؛

تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول البعد الثاني تنمية وتطوير المواهب

جدول رقم (13): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني تنمية وتطوير المواهب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقا لما يتطلبه منصب العمل	**4,44**	**0,948**	أوافق بشدةً

2	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين	**4,25**	**0,950**	أوافق بشدةً
3	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين وتطويرهم	**4,31**	**1,281**	أوافق بشدةً
4	تخصص المؤسسة الميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب	**3,69**	**1,203**	أوافق
5	تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أداءهم ومواهبهم	**4,13**	**1,129**	أوافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي		**4,28**	**0,941**	أوافق بشدةً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد مرتفعة، حيث تراوحت بين (3؛69) و(4؛44)، وهي ضمن فئتي أوافق وأوافق بشدة؛ وقد سجلت العبارة (1) أعلى متوسط حسابي (4؛44) بانحراف معياري (0؛948)، ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة حولها؛ في المقابل، جاءت العبارة (4) بأدنى متوسط (3؛69) وانحراف معياري (1؛203)، ما يعكس تباينًا نسبيًا في الآراء بشأنها؛ كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (4؛28) بانحراف معياري (0؛941)، وهو مؤشر على اتجاه عام إيجابي قوي؛

تعكس هذه القيم قناعة المبحوثين بأن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بتنمية وتطوير مواهب موظفيها بما يتلاءم مع متطلبات مناصب العمل، وذلك من خلال اعتمادها على التكوين الداخلي والخارجي، واستخدام تقنيات حديثة في التدريب والتطوير؛ كما تُظهر النتائج أن المؤسسة تسعى إلى خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين لتحفيز تطوير الأداء والمواهب؛ غير أن تخصيص ميزانية خاصة لتنمية المواهب جاء بدرجة أقل نسبيًا، وهو ما يفسر انخفاض

المتوسط الحسابي لهذه العبارة مقارنة ببقية العبارات، ويعكس احتمال وجود محدودية في الموارد المالية المخصصة لهذا الجانب؛

تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول بعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (14): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين؛	3,59	1,160	أوافق
2	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين؛	3,69	1,281	أوافق
3	تعتمد المؤسسة مسارا وظيفيا واضحا لترفبة الموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم	3,84	1,194	أوافق
4	تمنح المنظمة أولوية تفويض الصلاحيات ف صنع القرار للموظفين الموهوبين العاملين لديها	3,34	1,125	محايد
5	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولاءهم لها	4,16	1,194	أوافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي		3,88	1,040	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3؛34) و(4؛16)، حيث جاءت أغلب القيم ضمن فئة أوافق، باستثناء العبارة (4) التي وقعت ضمن فئة محايد بمتوسط (3؛34) وانحراف معياري (1؛125)؛ وسجلت العبارة (5) أعلى متوسط حسابي (4؛16)، بينما كانت

العبارة (1) الأقل نسبيًا (3؛59)؛ كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3؛88) بانحراف معياري (1؛040)، ما يدل على اتجاه عام إيجابي متوسط القوة مع وجود تباين ملحوظ في بعض الآراء؛

تعكس النتائج أن المؤسسة تبذل جهودًا معتبرة للاحتفاظ بالمواهب، من خلال توفير مناخ عمل مناسب، ووضع مسار وظيفي واضح لترقية الموظفين الموهوبين، إضافة إلى تقديم الحوافز والمكافآت؛ غير أن درجة الموافقة المتوسطة على العبارة المتعلقة بخفض نسبة تسرب الموظفين توحي بأن هذه الجهود قد لا تكون كافية أو واضحة الأثر لدى جميع العاملين؛ كما أن حياد المبحوثين حول منح أولوية تفويض الصلاحيات للموظفين الموهوبين يشير إلى ضعف نسبي في إشراكهم في صنع القرار، وهو جانب مهم في استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات؛

تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول البعد الرابع: إدارة أداء المواهب

جدول رقم (15): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الرابع: **إدارة أداء المواهب**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال؛	**3,91**	**1,146**	أوافق
2	تعمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين؛	**3,97**	**1,121**	أوافق
3	تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير؛	**3,91**	**1,174**	أوافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي		**3,91**	**1,088**	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه تتقارب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بشكل واضح، حيث بلغت (3؛91) للعبارتين (1) و(3)، و(3؛97) للعبارة (2)، وجميعها ضمن فئة أوافق؛ كما أن الانحرافات المعيارية متقاربة أيضًا وتراوحت بين (1؛121) و(1؛174)، بينما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3؛91) بانحراف معياري (1؛088)، ما يدل على تجانس نسبي في آراء أفراد العينة؛

تعكس هذه النتائج اتفاق المبحوثين على أن إدارة الأداء داخل المؤسسة تسهم في تعزيز وتحسين أداء الموظفين الموهوبين من خلال آليات واضحة للدعم والتطوير؛ كما تشير القيم المتقاربة للمتوسطات إلى استقرار نسبي في إدراك العاملين لدور إدارة الأداء، سواء من حيث تعزيز الأداء الفعال أو من خلال برامج التدريب والتطوير المرتبطة به؛ ويعني ذلك أن المؤسسة تعتمد نظامًا متماسكًا لإدارة الأداء ينعكس إيجابًا على تطوير قدرات الموهوبين وتحفيزهم على تحسين أدائهم باستمرار؛

تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة المستجوبة حول المحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (16): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور **التميز المؤسسي**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في التواصل مع الموظفين؛	**4,19**	**0,998**	أوافق
2	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عمالها لتحقيق الإبداع والتميز؛	**4,16**	**1,167**	أوافق
3	يتم معالجة شكاوي العملاء وأخبارهم بالمواعيد عبر تطبيقات رقمية؛	**3,53**	**1,459**	أوافق
4	تقدم المؤسسة بافة متميزة ومتنوعة من الخدمات	**4,09**	**0,893**	أوافق

5	تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة والسلامة للموظفين والعملاء	4,38	0,660	أوافق بشدةً
6	التحول الرقمي أداء ذو فاعلية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة	4,00	1,244	أوافق
7	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل	4,41	1,132	أوافق بشدةً
8	لدى المؤسسة موارد مالية كافي تغطي جميع احتياجاتها	4,19	0,859	أوافق
9	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، الخبرة؛؛؛؛)	4,00	1,164	أوافق
10	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهمات المرتبطة بأعمالها	4,25	0,842	أوافق بشدةً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي		4,22	0,870	أوافق بشدةً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3؛53) و(4؛41)، وجاءت أغلبها ضمن فئتي أوافق وأوافق بشدة؛ سُجل أعلى متوسط في العبارة (7) بقيمة (4؛41) يليه (5) بقيمة (4؛38)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيًا، ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة؛ في المقابل، جاءت العبارة (3) بأدنى متوسط (3؛53) وأعلى انحراف معياري (1؛459)، ما يعكس تباينًا ملحوظًا في الآراء حولها؛ كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4؛22) بانحراف معياري (0؛870)، وهو مؤشر على اتجاه عام إيجابي قوي نحو تحقق التميز المؤسسي؛

تعكس النتائج إدراكًا مرتفعًا لدى المبحوثين لسمات التميز داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بقدرات القيادات على التواصل، والاهتمام بالصحة والسلامة، والسعي المستمر لاكتساب المعرفة، إضافة إلى وضوح معايير اختيار القيادات؛ كما تُظهر النتائج أن المؤسسة توفر خدمات متنوعة وتعمل على تطوير كفاءات موظفيها بما يعزز الإبداع؛ في المقابل، فإن انخفاض متوسط العبارة المتعلقة بمعالجة شكاوى العملاء عبر التطبيقات الرقمية يشير إلى ضعف نسبي في توظيف الأدوات الرقمية في هذا الجانب، وهو ما يفسر التباين في آراء الأفراد؛ كذلك فإن تقييم التحول الرقمي جاء بدرجة موافقة متوسطة مقارنة ببقية العبارات؛

ثبات الاستبيان Reliability :

ونقصد بمعامل ثبات الاستبيان مدى استقرار الاستبيان، أي أن المعلومات التي تم تحليلها سوف تبقى نفسها إذا ما أعيد توزيع نفس الاستبيان على فئة مشابهة أخرى، وهذا دليل على أن المبحوثين أفراد العينة قد فهموا الأسئلة وأجابوا عنها بموضوعية؛

ويعتمد من أجل قياس ثبات الاستبيان على معامل **Alpha de Cronbach**، وتتراوح قيمته بين الواحد كحد أعلى، والصفر كحد أدنى، وفي حال تساوي مع الواحد يكون الاستبيان ثابت تماما، في حين ترتفع نسبة ثباته كلما اقترب من الواحد، وتقل كلما اقتربت القيمة إلى الصفر؛

الجدول (17): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد وللاستبيان ككل

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استقطاب المواهب	5	0,849
تنمية وتطوير المواهب	5	0,931

الاحتفاظ بالمواهب	5	0,911
إدارة أداء المواهب	3	0,925
التميز المؤسسي	10	0,937
المقياس الكلي	33	0,978

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ ارتفاعًا واضحًا في جميع أبعاد الدراسة، حيث تراوحت القيم بين (0؛849) و(0؛937)، بينما بلغ الثبات الكلي للاستبيان (0؛978)؛ وقد سجل بعد استقطاب المواهب أقل قيمة (0؛849)، وهو ما يزال ضمن المستوى الجيد جدًا، في حين سجل بعد التميز المؤسسي أعلى قيمة (0؛937)، ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته؛ كما تجاوزت جميع الأبعاد عتبة (0؛70) المعتمدة إحصائيًا للدلالة على الثبات المقبول؛

تدل هذه النتائج على أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يعني أن العبارات المستخدمة داخل كل بعد تقيس المفهوم نفسه بشكل متجانس مما يجعله أداة صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية؛

صدق الاستبيان: اعتمدنا على نوعين من قياس صدق الاستبيان، وهو:

الصدق الظاهري: وهو ما يعرف بطريقة التحكيم حيث يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وهذا لإبداء أراءهم والاسترشاد بها حول عبارات التي يتضمنها الاستبيان وتحديد مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي

إليه، وقد تم الأخذ بنصائح المحكمين بتعديل وحذف بعض الفقرات للوصول إلى القياس الصحيح لمتغيرات الدراسة

2؛ صدق الاتساق الداخلي Internal Validity: ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه هذه العبارة، حيث نقوم بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال معامل الارتباط **بيرسون** على النحو الأتي:

1-صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: إدارة المواهب

الجدول (18): معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد الأول (استقطاب المواهب) مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط مع المحور	قيمة sig
1	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو خبرة وكفاءة	0,942**	0,000
2	لدى المؤسسة سياسة واضحة باستقبال ودمج الموظفين	0,528**	0,000
3	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب	0,687**	0,000
4	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي أو المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف	0,533**	0,000

5	يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناء على قدراتهم وليس علاقات شخصية	**0,925**	**0,000**

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

يُظهر الجدول رقم (18) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول الخاص بـ استقطاب المواهب والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0,528) و(0,942)، وجميعها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين العبارات والمحور الكلي، باستثناء تفاوت في قوة الارتباط بين العبارات؛

نلاحظ أن العبارة الأولى سجلت أعلى معامل ارتباط (0,942**)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على قوة ارتباط قوية جداً مع المحور الكلي، تليها العبارة الخامسة (0,925**) وهي أيضاً علاقة قوية جداً، مما يعكس أن استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة وتقييمهم على أساس الجدارة يمثلان جوهر البعد المدروس؛ كما سجلت العبارة الثالثة (0,687**) ارتباطاً متوسطاً إلى قوي، والعبارة الرابعة (0,533**) ارتباطاً متوسطاً،

صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تنمية وتطوير المواهب

الجدول (19): معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد الثاني (تنمية وتطوير المواهب) مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط مع المحور	قيمة sig
1	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقا لما يتطلبه منصب العمل	0,888**	0,000
2	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين	0,874**	0,000
3	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين وتطويرهم	0,861**	0,000
4	تخصص المؤسسة الميزانية خاصة لتنمية وتطوير المواهب	0,749**	0,000
5	تسعى المؤسسة إلى بعث روح المنافسة بين العاملين والموظفين بهدف تطوير أداءهم ومواهبهم	0,922**	0,000

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول رقم (19) أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0,749**) و(0,922**)؛ حيث سجلت العبارة الخامسة أعلى معامل ارتباط (0,922**) مما يدل على قوة كبيرة في ارتباطها بالبعد الكلي، تليها العبارة الأولى (0,888**) ثم العبارة

الثانية (0,874**) والعبارة الثالثة (0,861**)، وهي جميعها قيم مرتفعة تعكس اتساقاً داخلياً قوياً؛ في حين جاءت العبارة الرابعة بأدنى معامل ارتباط (0,749**) رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أنها الأقل ارتباطاً نسبياً مقارنة بباقي العبارات؛

تدل النتائج على أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بعملية تنمية وتطوير المواهب من خلال التدريب والتكوين واستخدام التقنيات الحديثة وتحفيز المنافسة بين الموظفين، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي؛ كما تعكس النتائج أن عنصر التحفيز وبعث روح المنافسة يمثل العامل الأكثر تأثيراً في هذا البعد، بينما قد يشير انخفاض الارتباط النسبي للعبارة الرابعة إلى أن تخصيص الميزانية للتطوير لا يُدرك بنفس القوة أو لا يظهر بشكل واضح لدى أفراد العينة مقارنة ببقية ممارسات التطوير الأخرى؛

صدق الاتساق الداخلي لبعد الاحتفاظ بالمواهب

1- **الجدول رقم (20):** معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (الاحتفاظ بالمواهب) مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط مع المحور	قيمة sig
1	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين؛	**0,810**	**0,000**
2	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين؛	**0,767**	**0,000**

3	تعتمد المؤسسة مسارا وظيفيا واضحا لترفبة الموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم	**0,842**	**0,000**
4	تمنح المنظمة أولوية تفويض الصلاحيات ف صنع القرار للموظفين الموهوبين العاملين لديها	**0,819**	**0,000**
5	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولاءهم لها	**0,783**	**0,000**

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (20) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد الاحتفاظ بالمواهب مع الدرجة الكلية للمحور، حيث جاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين العبارات والبعد الكلي، مع تفاوت في قوة هذه الارتباطات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0,767**) و(0,842**)، وهي قيم مرتفعة تعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين العبارات؛ حيث سجلت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط (0,842**) مما يشير إلى دور واضح للمسار الوظيفي في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة، تليها العبارة الرابعة (0,819**) ثم العبارة الأولى (0,810**)، وهي أيضاً علاقات قوية تعكس اهتمام المؤسسة بخفض التسرب وتفويض الصلاحيات؛ في حين جاءت العبارة الخامسة (0,783**) والعبارة الثانية (0,767**) بأقل قيم نسبياً، لكنها تبقى ضمن

المستوى المرتفع، مما يدل على أهمية الحوافز وتوفير مناخ العمل رغم أنها أقل تأثيراً نسبياً مقارنة بباقي العبارات؛

كما تعكس النتائج أن الاهتمام بالترقية المهنية يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستبقاء، في حين قد يدل الانخفاض النسبي في بعض العبارات على أن الحوافز المادية والمعنوية ومناخ العمل، رغم أهميتها، لا تُدرك بنفس القوة كعوامل مباشرة للاحتفاظ بالمواهب مقارنة بالمسارات المهنية والصلاحيات؛

صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة أداء المواهب

1- **الجدول رقم (21):** معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (إدارة أداء المواهب) مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط مع المحور	قيمة sig
1	تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال؛	**0,937****	**0,000**
2	تعمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين؛	**0,883****	**0,000**
3	تعمل الإدارة على دعم الأداء والتدريب من خلال برامج التطوير؛	**0,940****	**0,000**

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول رقم (21) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد المتعلق بـ إدارة أداء المواهب والدرجة الكلية للمحور، حيث جاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين العبارات والبعد الكلي، وهو ما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً لهذا البعد؛

وتتراوح معاملات الارتباط بين (0,883**) و(0,940**)، وهي قيم مرتفعة جداً تعكس قوة العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية؛ حيث سجلت العبارة الثالثة أعلى معامل ارتباط (0,940**) مما يدل على الدور المحوري لبرامج التطوير والتدريب في إدارة أداء المواهب، تليها العبارة الأولى (0,937**) التي تعكس اهتمام الإدارة بتعزيز أداء الموهوبين ذوي الأداء الفعال، بين2121ما جاءت العبارة الثانية (0,883**) في المرتبة الأخيرة نسبياً رغم بقائها ضمن مستوى ارتباط قوي جداً، ما يشير إلى أن تحسين الأداء المستمر يحظى بأهمية أقل نسبياً مقارنة ببرامج الدعم والتطوير المباشر؛

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على مقاربة تطويرية في إدارة أداء المواهب، ترتكز أساساً على التدريب وبرامج التطوير والدعم المستمر للأداء، إضافة إلى تعزيز وتحفيز أصحاب الأداء العالي؛ كما تعكس هذه النتائج أن إدارة الأداء لا تقتصر

على التقييم فقط، بل تمتد إلى بناء قدرات الموهوبين وتحسين كفاءاتهم بشكل مستمر، وهو ما يبرز قوة هذا البعد في تحقيق فعالية إدارة المواهب داخل المؤسسة؛

الصدق البنائي لمحوري أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل مقياس من مقاييس الاستبيان والمعدل الكلي له ، والجدول الآتي يبين ذلك؛

الجدول رقم (22): صدق الاتساق البنائي لمحور إدارة المواهب

أبعاد المقياس			الدرجة الكلية للمقياس
البعد الأول: استقطاب المواهب		معامل الارتباط	0,906**
		مستوى الدلالة	004؛0
البعد الثاني: تنمية المواهب		معامل الارتباط	0,669**
		مستوى الدلالة	000؛0
البعد الثالث: احتفاظ بالمواهب		معامل الارتباط	0,790**
		مستوى الدلالة	000؛0

البعد الرابع: إدارة أداء المواهب	معامل الارتباط	0,908**
	مستوى الدلالة	000؛0

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

تُظهر معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمحور إدارة المواهب قيماً مرتفعة ودالة إحصائيًا؛ فقد بلغ معامل الارتباط لبعد استقطاب المواهب (906؛0**) عند مستوى دلالة (004؛0)، ولبعد تنمية المواهب (669؛0**) عند (000؛0)، ولبعد الاحتفاظ بالمواهب (790؛0**) عند (000؛0)، بينما سجل بعد إدارة أداء المواهب أعلى ارتباط (908؛0**) عند (000؛0)؛ جميع القيم موجبة ودالة عند مستوى (05؛0)، ما يدل على قوة العلاقة بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس؛

تعكس هذه النتائج تحقق صدق الاتساق البنائي للمقياس، حيث إن كل بُعد يرتبط بقوة مع المفهوم الكلي لإدارة المواهب، بما يؤكد أن الأبعاد الأربعة تقيس جوانب متكاملة لنفس البناء النظري؛ كما تشير القيم المرتفعة خاصة في بعدي استقطاب المواهب وإدارة أداء المواهب إلى أن هذين البعدين يمثلان جوهر المقياس بشكل واضح؛ وبذلك يمكن الاعتماد على هذا المقياس في قياس إدارة المواهب بثقة عالية، نظرًا لانسجام أبعاده واتساقها الداخلي مع الدرجة الكلية؛

صدق الاتساق الداخلي لبعد التميز المؤسسي:

1- **الجدول رقم (23):** معاملات الارتباط بيرسون بين درجات عبارات البعد (التميز المؤسسي) مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط مع المحور	قيمة sig
1	تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في التواصل مع الموظفين؛	**0,954**	**0,000**
2	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عمالها لتحقيق الإبداع والتميز؛	**0,823**	**0,000**
3	يتم معالجة شكاوي العملاء وأخبارهم بالمواعيد عبر تطبيقات رقمية؛	**0,643**	**0,000**
4	تقدم المؤسسة بافة متميزة ومتنوعة من الخدمات	**0,492**	**0,000**
5	تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة والسلامة للموظفين والعملاء	**0,471**	**0,000**
6	التحول الرقمي أداء ذو فاعلية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة	**0,655**	**0,000**
7	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل	**0,808**	**0,000**
8	لدى المؤسسة موارد مالية كافي تغطي جميع احتياجاتها	**0,629**	**0,000**
9	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، الخبرة؛؛؛؛)	**0,828**	**0,000**
10	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهمات المرتبطة بأعمالها	**0,935**	**0,000**

****دال إحصائيا عند 0؛01 /* دال إحصائيا عند 0؛05**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (23) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد المتعلق بـ التميز المؤسسي والدرجة الكلية للمحور، حيث جاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين العبارات والبعد الكلي، مع تباين واضح في قوة هذه الارتباطات بين مرتفعة جداً وضعيفة نسبياً، وتتراوح معاملات الارتباط بين (0,471**) و(0,954**)، وهو ما يعكس تفاوتاً كبيراً في مدى اتساق العبارات مع البعد؛ حيث سجلت العبارة الأولى أعلى معامل ارتباط (0,954**) تليها العبارة العاشرة (0,935**)، وهما تعكسان قوة كبيرة جداً في ارتباط القيادة والتنسيق المعرفي بالتميز المؤسسي؛ كما سجلت العبارات الثانية (0,823**) والتاسعة (0,828**) والعبارة السابعة (0,808**) معاملات ارتباط مرتفعة، مما يشير إلى دور مهم لتطوير الكفاءات، ومعايير اختيار القيادات، والبحث المستمر عن المعرفة في دعم التميز المؤسسي؛ في المقابل، جاءت بعض العبارات بمعاملات ارتباط متوسطة إلى ضعيفة نسبياً مثل العبارة الثالثة (0,643**) والعبارة السادسة (0,655**)، بينما سجلت العبارة الرابعة (0,492**) والعبارة الخامسة (0,471**) مستويات ارتباط متوسطة ضعيفة؛؛

تشير النتائج إلى أن التميز المؤسسي في المؤسسة يرتكز أساساً على جودة القيادة، وتوفر المعرفة التنظيمية، ومعايير اختيار القيادات، إضافة إلى تعزيز التنسيق بين المهام، وهي عناصر تشكل جوهر هذا البعد؛ في المقابل، يظهر أن بعض الجوانب مثل توفر الموارد

المالية أو بعض الخدمات الموجهة للعملاء لا ترتبط بقوة بتمثيل التميز المؤسسي لدى أفراد العينة، مما قد يشير إلى تفاوت في إدراك العاملين لمكونات هذا التميز أو إلى وجود فجوة بين الجوانب التنظيمية الملموسة والجوانب الإستراتيجية المرتبطة بالمعرفة والقيادة؛

ومنه من خلال ما تم استعراضه لمختلف أنواع الصدق، يتبين أن الاستبيان صادق؛

عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

وتحليل عرض الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة

لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة معا (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، احتفاظ بالموهبة، أداء إدارة المواهب) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث من خلال تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة يتم تحديد الأثر لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي؛

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أبعاد إدارة المواهب على التميز المؤسسي

المتغيرات				معنوية النموذج عند مستوى 0؛05

	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت	1,493	3,897	0,001				
استقطاب المواهب	0,264	2,364	0 ,026				
تنمية الموهبة	0 ,267	1,760	090؛0	35,959	0,000	0,918	0,842
احتفاظ بالموهبة	0 ,186	1,162	0,255				
أداء إدارة الموهبة	0,522	3,840	0,001				

دال احصائيا عند مستوى دلالة0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج نموذج الانحدار أن قيمة معامل الارتباط بلغت(R=0 ؛ (918وهي قيمة مرتفعة جدًا، ما يدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز المؤسسي؛ كما بلغ معامل التحديد(R^2=0) ؛(842، ما يعني أن 84؛2% من التغيرات في التميز المؤسسي تُفسَّر من خلال أبعاد إدارة المواهب المدرجة في النموذج، وهي نسبة تفسير عالية تعكس قوة النموذج؛ وقد بلغت قيمة اختبار(F=35 ؛ (959عند مستوى دلالة Sig=0)؛ (000وهي أقل من (0؛05)، ما يؤكد معنوية النموذج ككل وصلاحيته للتفسير؛

وبالنظر إلى معاملات الانحدار الجزئية وقيم (T) ومستويات الدلالة لكل بعد، يتضح أن بعد أداء إدارة الموهبة هو الذي حقق دلالة إحصائية(Sig=0 ؛0 > 001؛ (05بقيمة T=3)؛ (840ومعامل انحدار(B=0 ؛(522، ما يدل على تأثير حقيقي ومباشر لهذا البعد

في تحقيق التميز المؤسسي؛ ثم يعد استقطاب المواهب الذي حقق دلالة إحصائية (Sig=0؛026) بقيمة (T=2,364) ، بينما بقية الأبعاد وهي وتنمية الموهبة (Sig=0؛090)، والاحتفاظ بالموهبةSig=0) ؛ (255لم تحقق دلالة إحصائية كافية في النموذج؛

تعكس هذه النتائج أن التميز المؤسسي داخل المنظمة لا يتحقق فقط من خلال الاهتمام باستقطاب أو تنمية أو الاحتفاظ بالمواهب بشكل منفصل، بل يرتبط بشكل أساسي بمدى كفاءة إدارة أداء هذه المواهب داخل المؤسسة؛ أي أن القيمة الحقيقية للمواهب تظهر عندما يتم توجيهها ومتابعتها وتقييم أدائها بطريقة فعالة تسهم في تحسين النتائج التنظيمية؛ كما توضح النتائج أن العمليات الأولية لإدارة المواهب (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) تظل ذات أهمية، لكنها لا تُترجم إلى تميز مؤسسي ملموس إلا إذا رافقها نظام فعال لإدارة الأداء؛ وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك آليات جيدة في توظيف أداء المواهب بما يخدم أهدافها الاستراتيجية ويعزز تفوقها المؤسسي؛

ومنه فإنن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز المؤسسي في معهد المعرفة**

وعليه فإن معادلة الانحدار المتعدد تكتب كالتالي :

التميز المؤسسي=1,493+0؛264 استقطاب المواهب+0؛522 إدارة أداء المواهب

$$Y=1,493+0؛264X_1+0؛522X_4$$

وتحليل عرض الفرضيات الفرعية:

عرض وتحليل الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة

وللتأكد من صحة الفرضية تم إجراء اختبار " T " (t- test) للمحور ، حيث نقوم بمقارنة قيمة T المحسوبة مع قيمة T المجدولة، فإذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة نقول أن الفرضية صحيحة؛

كذلك إذا كانت قيمة الدلالةSIG أقل من الدلالة الإحصائية 05؛0 فإننا نؤكد صحة الفرضية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار "T" لمحور إدارة المواهب

البيان	مفردات العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية

إدارة المواهب	32	4,12	0,991	9,267	2,040	31	00؛0 0	دال عند 05؛0

المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على نتائج **SPSS**

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي مرتفع لمحور إدارة المواهب قدره (12؛4) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (5؛2) وانحراف معياري (991؛0)، ما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وارتفاع مستوى تبني إدارة المواهب؛ كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (267؛9)، وهي أكبر بكثير من قيمة (T) المجدولة (040؛2) عند درجة حرية (31)؛ وبلغ مستوى الدلالة Sig=0)؛ (000وهو أقل من (05؛0)، ما يؤكد وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للمقياس، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة؛

تعكس هذه النتائج أن معهد المعرفة يولي اهتمامًا واضحًا بتبني ممارسات إدارة المواهب، حيث يُظهر الارتفاع في المتوسط الحسابي إدراك العاملين لأهمية هذه الممارسات داخل المعهد؛ كما أن الفارق الكبير بين قيمتي (T) المحسوبة والمجدولة يدل على أن هذا التبني ليس عشوائيًا بل يمثل توجهًا تنظيميًا حقيقيًا؛ ويعني ذلك أن إدارة المواهب أصبحت جزءًا من الثقافة الإدارية في المعهد، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتهيئة بيئة عمل داعمة للكفاءات، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي؛

ومنه فإن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية **الثانية** على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

لدراسة تأثير المتغير المستقل (استقطاب الموهبة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث من خلال تقدير معامل الانحدار للمتغير المستقل يتم تحديد أثر متغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط؛

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	معنوية النموذج عند مستوى 0؛05			
				F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت	1,922	2,925	0,007	12,721	0,001	0,546	0,298
استقطاب الموهبة	0,521	3,567	0,001				

- **المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغ□□□□□□□□□□، ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي؛ كما بلغ معامل التحديد□□□□□□□□□□□، أي أن 8؛29% من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال بعد استقطاب الموهبة؛ وبلغت قيمة اختبار□□□□□□□□□F□□عند مستوى دلالة□□□□□□□sig□□، وهي أقل من (0؛05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير□

وعلى مستوى معاملات الانحدار الجزئية، بلغت قيمة□□□□□لبعد استقطاب الموهبة (3؛567) عند مستوى دلالة□□□□□□□□□□□□، وهي قيمة دالة إحصائيًا؛ كما بلغ معامل الانحدار□□□□□□□□□، ما يدل على أن زيادة درجة الاهتمام باستقطاب الموهبة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0؛521) وحدة□

تعكس هذه النتائج أن استقطاب الموهبة يمثل عاملًا مؤثرًا في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن الاهتمام بجذب الكفاءات المناسبة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي؛ كما تشير العلاقة المتوسطة إلى أن استقطاب الموهبة يُعد خطوة أساسية لكنها تحتاج إلى التكامل مع أبعاد أخرى من إدارة المواهب لتحقيق مستويات أعلى من التميز؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- ومنه فإنن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

وعليه فإن معادلة الانحدار البسيط تكتب كالتالي :

التميز المؤسسي=1,922+0,521 استقطاب الموهبة

$Y=1,922+0,521X_1$

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

لدراسة تأثير المتغير المستقل (تنمية الموهبة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث من خلال تقدير معامل الانحدار للمتغير المستقل يتم تحديد أثر متغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط؛

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	معنوية النموذج عند مستوى 0؛05			
				F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت	0,902	2,237	0,033	70,851	0,000	0,838	0,703

تنمية الموهبة	0 ,775	8,417	0,000				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُبيّن النتائج أن معامل الارتباط بلغ(R=0 ؛(838، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية جدًا بين تنمية الموهبة والتميز المؤسسي؛ كما بلغ معامل التحديد(R^2=0) ؛(703، ما يعني أن 70؛3% من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال بعد تنمية الموهبة، وهي نسبة تفسير عالية تعكس قوة التأثير؛ وقد بلغت قيمة اختبار(F=70 ؛ (851 عند مستوى دلالة(Sig=0 ؛(000، وهي أقل من (0؛05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار؛ وعلى مستوى معاملات الانحدار الجزئية، بلغت قيمة (T) لبعد تنمية الموهبة (8؛417) عند مستوى دلالة(Sig=0 ؛(000، وهي قيمة دالة إحصائيًا بدرجة كبيرة؛ كما بلغ معامل الانحدار (B=0؛(775، ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في تنمية الموهبة تؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0؛775) وحدة؛

تعكس هذه النتائج أن تنمية الموهبة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن الاستثمار في تدريب وتطوير الكفاءات ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي؛ كما أن قوة العلاقة المرتفعة تشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تطوير قدرات موظفيها كمدخل أساسي للتميز؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإنن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

وعليه فإن معادلة الانحدار البسيط تكتب كالتالي :

التميز المؤسسي=0,902+0,775 تنمية الموهبة

$Y=0,902+0,775X_1$؛

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

لدراسة تأثير المتغير المستقل (احتفاظ بالموهبة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث من خلال تقدير معامل الانحدار للمتغير المستقل يتم تحديد أثر متغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط؛

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر احتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات				**معنوية النموذج عند مستوى 0؛05**

	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت	1,486	4,505	0,000	73,419	0,000	0,843	0,710
احتفاظ بالموهبة	0,705	8,569	0,000				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج أن معامل الارتباط بلغ(R=0 ؛(843، ما يدل على وجود علاقة قوية جدًا بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي؛ كما بلغ معامل التحديد(R^2=0) ؛(710، أي أن 71% من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال بعد الاحتفاظ بالموهبة، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة النموذج؛ وبلغت قيمة اختبار(F=73 ؛ (419عند مستوى دلالة (Sig=0 ؛(000، وهي أقل من (0؛05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير؛ وعلى مستوى معاملات الانحدار الجزئية، بلغت قيمة (T) لبعد الاحتفاظ بالموهبة (8؛569) عند مستوى دلالة(Sig=0 ؛(000، وهي قيمة دالة إحصائيًا بدرجة عالية؛ كما بلغ معامل الانحدار(B=0 ؛(705، ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالاحتفاظ بالموهبة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0؛705) وحدة؛

تعكس هذه النتائج أن الاحتفاظ بالموهبة يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة تضمن تراكم الخبرات وتحسين جودة الأداء بمرور الوقت؛ كما تشير قوة العلاقة إلى أن المؤسسة التي تنجح في خلق بيئة عمل محفزة تحافظ على مواهبها تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق المؤسسي؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول

الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة

وعليه فإن معادلة الانحدار البسيط تكتب كالتالي :

التميز المؤسسي=1,486+0,705 احتفاظ بالموهبة

$$Y=1,486+0,705X_1$$

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

لدراسة تأثير المتغير المستقل (إدارة أداء المواهب) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث من خلال تقدير معامل الانحدار للمتغير المستقل يتم تحديد أثر متغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط؛

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة أداء المواهب في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	معنوية النموذج عند مستوى 0؛05			
				F	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحد الثابت	1,516	5,118	0,000	89,540	0,000	0,865	0,749
إدارة أداء المواهب	0,692	9,463	0,000				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط بلغR=0) ؛(865، ما يدل على وجود علاقة قوية جدًا بين إدارة أداء المواهب والتميز المؤسسي؛ كما بلغ معامل التحديدR²=0) ؛(749، أي أن 74؛9% من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال بعد إدارة أداء المواهب، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة النموذج؛ وبلغت قيمة اختبارF=89) ؛ (540عند مستوى دلالة Sig=0)؛(000، وهي أقل من (05؛0)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير؛وعلى مستوى معاملات الانحدار الجزئية، بلغت قيمة9) (T) ؛ (463عند مستوى دلالةSig=0) ؛(000، وهي قيمة دالة إحصائيًا بدرجة عالية؛ كما بلغ معامل الانحدار B=0)؛(692، ما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بإدارة أداء المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي بمقدار (692؛0) وحدة؛

تعكس هذه النتائج أن إدارة أداء المواهب تمثل من أقوى الأبعاد تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن المتابعة المستمرة للأداء وتقييم الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ينعكس مباشرة على جودة النتائج المؤسسية؛ كما تشير قوة العلاقة

إلى أن المؤسسة التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة أداء مواهبها تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق والاستدامة في الأداء؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

وعليه فإن معادلة الانحدار البسيط تكتب كالتالي :

التميز المؤسسي=1,516+0,692 إدارة أداء المواهب $Y=1,516+0,692X_1$

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة حالة التي تتناول دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي بالمعهد المعرفة انترناشيونال بالمدية ، حيث استهدفت الدراسة في البداية تعريف عدة جوانب تتعلق بالمؤسسة ، كنشأتها التاريخية ، مبادئها ، مهامها ، وتبنيها الجانب التكنولوجي ، وهيكلها التنظيمي ؛

اعتمدنا على توزيع استمارة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة لمعرفة اتجاهات واراء شرائح العمال في المؤسسة من مختلف المصالح حول الأهمية و الدور الذي تلعبه إدارة المواهب فيها ، وكذا دورها في تحقيق التميز المؤسسي ، ثم تطرقنا بعد ذلك للاطار المنهجي للدراسة ، عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات و الأساليب و الأدوات الإحصائية المستعملة ، وفي الأخير قمنا بتحليل نتائج الاستبيان و التوصل الى نتائج الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

نتيجة للتحولات الحاصلة والمستمرة في عالم المال والأعمال بات ضرورة حتمية على المؤسسات الباحثة عن الريادة التحول نحو الهياكل التنظيمية الأكثر انفتاحا ومرونة، وتوظيف المورد البشري المتعدد الكفاءات والمواهب لأنه أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التميز ويعتمد ذلك على توفير المؤسسة فضاء يسمح لهم بالإبداع وتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة والتواصل أين يعمل الأفراد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، وفي المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تتفق وثقافتها التنظيمية وتوجهها الاستراتيجي والأهم من كل ذلك اختيار الكفاءات التي تحقق أهدافها وتعزز ميزتها التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بني المؤسسات؛

وبالتالي فإن تحقيق التميز يعد ضرورة من ضرورات العصر لرفع مستويات الأداء من خلال تشجيع وتطوير أصحاب المواهب ومن ثم المحافظة عليهم وذلك بخلق تنظيم فعال يسوده روح الفريق المتماسك، والاعتراف بالموهبة ودورها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتفوق وسينعكس ذلك على بتقي الأفراد العاديين في المؤسسة نتيجة احتكاكهم بأشخاص مميزين الأمر الذي سيخلق لديهم الدافعية لتطوير ذاتهم والرغبة في التعليم والتكوين المستمر وهو ما سينتج عنه حتما مؤسسة متعلمة متميزة بتميز مرؤوسيها أو بالحرى شركائها، وبالتالي إضافة القيمة لنجاحاتها واستمرارية تميزها، فالمؤسسة المتميزة هي التي تدرك بان راسماها البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز بما يمتلكه من مواهب وخبرات؛

من خلال الدراسة النظرية لدور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي ومقارنتها بالدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى معهد المعرفة ، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات ؛

–توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات و التصورات التي يمكن الاستفادة منها حول الموضوع ؛

وحاولنا بعدها من خلال مضمون بحثنا الإجابة السائلات الفرعية المستوحاة من الإشكالية الرئيسية والتي و ضعنا من اجلها مجموعة من الفرضيات كانت قيد الاختبار فتوصلنا الى الاتي :

– تعكس هذه النتائج أن معهد المعرفة يولي اهتمامًا واضحًا بتبني ممارسات إدارة المواهب، حيث يُظهر الارتفاع في المتوسط الحسابي إدراك العاملين لأهمية هذه الممارسات داخل المعهد؛ كما أن الفارق الكبير بين قيمتي (T) المحسوبة والمجدولة يدل على أن هذا التبني ليس عشوائيًا بل يمثل توجهًا تنظيميًا حقيقيًا؛ ويعني ذلك أن إدارة المواهب أصبحت جزءًا من الثقافة الإدارية في المعهد، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتهيئة بيئة عمل داعمة للكفاءات، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي؛

ومنه فإن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني إدارة المواهب في معهد المعرفة

– تعكس هذه النتائج أن استقطاب الموهبة يمثل عاملًا مؤثرًا في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن الاهتمام بجذب الكفاءات المناسبة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي؛ كما تشير العلاقة المتوسطة إلى أن استقطاب الموهبة يُعد خطوة أساسية لكنها تحتاج إلى التكامل مع أبعاد أخرى من إدارة المواهب لتحقيق مستويات أعلى من التميز ؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

- ومنه فإنن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

– تعكس هذه النتائج أن تنمية الموهبة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن الاستثمار في تدريب وتطوير الكفاءات ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي؛ كما أن قوة العلاقة المرتفعة تشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تطوير قدرات موظفيها كمدخل أساسي للتميز؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإنن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنمية الموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

– تعكس هذه النتائج أن الاحتفاظ بالموهبة يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة تضمن تراكم الخبرات وتحسين جودة الأداء بمرور الوقت؛ كما تشير قوة العلاقة إلى أن المؤسسة التي تنجح في خلق بيئة عمل محفزة تحافظ على مواهبها تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق المؤسسي؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد احتفاظ بالموهبة والتميز المؤسسي في معهد المعرفة

– تعكس هذه النتائج أن إدارة أداء المواهب تمثل من أقوى الأبعاد تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي داخل المعهد، حيث إن المتابعة المستمرة للأداء وتقييم الكفاءات وتوجيهها نحو

تحقيق الأهداف الاستراتيجية ينعكس مباشرة على جودة النتائج المؤسسية؛ كما تشير قوة العلاقة إلى أن المؤسسة التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة أداء مواهبها تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق والاستدامة في الأداء؛ وبناءً على دلالة النتائج، يتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في معهد المعرفة؛

نتائج الدراسة النظرية :

–تعتبر إدارة المواهب من القضايا الحديثة حيث ان إدارة المواهب هي عملية تتضمن الاستقطاب الافراد ذوي الكفاءات العالية و تنميتهم و المحافظة عليهم و استغلالهم بأحسن شكل ممكن لتحقيق التميز المؤسسي و الميزة التنافسية

–لدى إدارة المواهب مجموعة من المبادئ تتمثل في التعيين ، التدريب ، التقييم

–لدى إدارة المواهب مجموعة من العمليات نذكر منها استقطاب المواهب ، تنمية المواهب ، الحفاظ على المواهب ، إدارة أداء المواهب

–يعد التميز المؤسسي ذو أهمية قصوى لتحقيق النجاح و الاستدامة على مدى الطويل لأي منظمة

–لدى التميز المؤسسي عدة ابعاد نذكر منها تميز القيادة ، الثقافة التنظيمية ؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

-جاء الفصل الثالث في الجانب الميداني استكمالا للدراسة النظرية ، وعليه توصلنا الى النتائج التالي :

-يوجد تقارب نسبي في القوى العاملة في معهد المعرفة من حيث متغير الجنس؛

-اغلب العاملين في معهد المعرفة تتراوح أعمارهم اقل من 30سنة ، أي معظمهم من فئة الشباب كونهم الفئة الأكثر حماسا و عطاء او حبا للعمل؛

-يتضح ان الافراد الذين لهم شهادة جامعية يمثلون المستوى الدراسي الغالب على عينة الدراسة ، ذلك لانهم الأكثر طلبا لتمتعهم بارتفاع المستوى المعرفي والثقافي بنسبة مئوية بلغت87,13%؛

-يبين تحليل المصالح الوظيفية ان اغلب افراد عينة الدراسة يشغلون كموظفين 56,25%؛

-يبين تحليل بيانات ان نسبة من افراد عينة الدراسة يملكون اقدمية مهنية اقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم50,00%؛

- حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جداً بلغت (0,918)؛

-وقد كشف نموذج الانحدار أن إدارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (84,2%) من التباين في مستوى التميز، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة تعكس كفاءة النموذج المقترح؛

- كما بينت الدراسة أن بعد "أداء إدارة المواهب" وبعد "استقطاب المواهب" هما المحركان الأساسيان والأكثر تأثيراً في تحقيق التميز، مما يشير إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على جودة المدخلات البشرية وكيفية توجيه أدائها نحو الأهداف الاستراتيجية؛

-ورغم وجود اتجاهات إيجابية نحو أبعاد التنمية والاحتفاظ، إلا أن تأثيرهما المباشر كان أقل حدة، مما يستوجب إعادة مواءمتهما مع متطلبات التميز المؤسسي؛

– وبشكل عام، فإن النتائج تؤكد أن تبني فلسفة إدارة المواهب ليس مجرد خيار إداري، بل هو استراتيجية حتمية لضمان الاستدامة التنافسية والارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستويات ريادية، خاصة في ظل الاعتماد على الكفاءات الشابة والمؤهلات الجامعية التي تشكل القوة الضاربة في عينة الدراسة؛

التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة، نقترح جملة من التوصيات لتعزيز مستوى التميز المؤسسي:

1. **تعزيز استراتيجيات الاستقطاب** :الاستمرار في تطوير آليات اختيار المواهب بناءً على الجدارة والكفاءة المهنية، والابتعاد عن المحسوبية لضمان تدفق دماء قادرة على الابتكار؛
2. **ربط التنمية بالمسار الوظيفي** :ضرورة ربط البرامج التدريبية وتنمية المواهب بفرص الترقية الفعلية، لضمان أن يشعر الموهوب بأن تطوير مهاراته يؤدي مباشرة إلى نموه المهني داخل المؤسسة؛
3. **تفعيل سياسات الاحتفاظ** :مراجعة منظومة الحوافز (المادية والمعنوية) لتشمل تفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية للموهوبين، مما يقلل من احتمالية تسرب الكفاءات إلى المنافسين؛
4. **تطوير منظومة تقييم الأداء** :تحويل عملية تقييم الأداء من مجرد إجراء روتيني إلى "إدارة أداء" تفاعلية تهدف إلى معالجة الفجوات وتقديم التغذية الراجعة الفورية للموهوبين؛
5. **الاستثمار في التحول الرقمي** :كما أشارت الاستبانة إلى أهمية الجانب التقني، يجب تعزيز البنية التحتية التكنولوجية لدعم التميز المؤسسي وتسهيل وصول المواهب إلى المعلومات ومصادر المعرفة؛

6. **دعم ثقافة الابتكار** :تشجيع الموظفين الموهوبين على تقديم المبادرات الإبداعية وتخصيص جوائز للتميز السنوي، مما يخلق بيئة تنافسية صحية تسعى نحو الريادة؛

افاق الدراسة:

-حاولنا في هذه الدراسة اظهار المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها من اجل الاستخدام الانجح لإدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي ، هذا ما يجعلنا نفتح افاق مستقبلية لإثراء الموضوع ، نظرا لان كل من إدارة المواهب و التميز المؤسسي في تطور مستمر وسريع ولعل اقتراحنا لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع وتفتح افاق علمية من بينها :

-اثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي

-تأثير الاستقطاب الموهبة على التميز التنظيمي

-اثر إدارة المواهب في إدارة الخطر خسارة المورد البشري؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1-أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015؛
- 2-أبو سحلوب، إياد، أثر إدارة المواهب المتكاملة وفقاً للمعهد IBM لقيمة الأعمال على إدراك المواهب في القطاع الفلسطيني في غزة، المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي، المجلد 7، 2023؛
- 3-أحمد عدنان المغربي، الكشف عن الموهوبين، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015؛
- 4-البواليز محمد، المعايطة خليل، الموهبة والتفوق، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004؛
- 5-لحسن عبد الله باشيوة، نزار البراوي، محمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل للجودة وأفضل الممارسات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023؛
- 6-رويشد الزهراء، دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2025؛
- 7-رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2012؛

- 8-رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007؛
- 9-عادل زايد، الأداء التنظيمي: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003؛
- 10-عرفة رشا، إدارة المواهب الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، 2009؛
- 11-عماد حمدي الزعبي، عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2022؛
- 12-علوية عبد الفتاح، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012؛
- 13-غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015؛
- 14-كسنة محمد، بن علي قهيطري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز المنظمات، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصادية والإدارية، 2017؛
- 15-محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013؛
- 16-مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، مصر، 2012؛

- 17-مصطفى عبد العال، إدارة المواهب البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2013؛
- 18-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016؛
- 19-محمد زائيري، إيمارك جون، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، دبي، الإمارات، 2005؛
- 20-محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة؛
- 21-محمد شقيق، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في القيادة، النهضة للنشر والتوزيع، مصر، 2007؛
- 22-محمد عبد العالي النعيمي، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008؛
- 23-محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، مصر، 2013؛
- 24-محمد حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012؛
- 25-محمد بن سعد يحي، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 2024؛
- 26-محمد زائيري وإيمارك جون، أفضل الممارسات في التميز المؤسسي، 2005؛

- 27-محمد بن الحومتان، واقع تطبيق إدارة المواهب، مجلة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية، مصر، 2017؛
- 28-مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المنهاج، عمان، الأردن، 2016؛
- 29-نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة السويس، مصر، 2022؛
- 30-وهيبة مقدود، إدارة المواهب والاستثمار الأمثل، مجلة البحوث والدراسات العليا، 2015؛

ثانياً: المقالات العلمية

- 31-بوفرة رابح، بن سامل أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012؛
- 32-بوشارب فائزة، متطلبات إدارة المواهب في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2025؛
- 33-بو قرة رابح، قبايلي أمال، دوفي قريمة، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 2019؛

- 34-حمد العديلي، كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية، المجلة الاقتصادية، 2009؛
- 35-صالح علي جراح، جمال أبو دولة، أثر إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015؛
- 36-صالح علي الجراح، جمال أبو دولة، نفس المرجع السابق؛
- 37-صبيحة عبد اللاوي، آسيا بن داود، دور الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، 2022؛
- 38-عناني مسعودة، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2019؛
- 39-عطية خلوط الفلوت، النموذج الأوروبي للتميز، ورقة عمل، غزة، 2015؛
- 40-فيصل أسامة المحيسن، محمد مفضي الكساسبة، أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2021

ثالثاً: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 40-عبد العلي ملوكي، تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الانتماء التنظيمي، جامعة أدرار، الجزائر، 2015؛

- 41-رويشد الزهراء، دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي، دكتوراه، جامعة غرداية، 2025؛
- 42-بوشارب فائزة، متطلبات إدارة المواهب، ماستر، جامعة غرداية، 2025؛
- 43-بن علي لبنى، أثر تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دكتوراه، جامعة بسكرة، 2020؛
- 44-عزيزة عبد الرحمان عبد الله الصيام، واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية، ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2013؛

رابعاً: المراجع الأجنبية

- **AL Mansoori, SM, A Study into the Benefits of -45 TalentManagement, University of Liverpool, 2015؛**
- **McIntosh, L, Six Key Elements of an Effective Talent -46 Acquisition Strategy, 2016؛**

الملاحق

الملحق رقم 01 : استبانة

جامعة يحيى فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبانة

اخي الفاضل / اختي الفاضلة ؛؛؛؛

اليكم اطيب التحيات ؛؛؛؛؛؛؛

يشرفنا ان انضع بين ايديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات و التي تخدم مباشرة البحث العلمي ،بعنوان : دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛

الرجاء من سيادتكم معاونتي في استفاء الفقرات المشار اليها في هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلا في مؤسستكم وليس وفق ما ترونه مناسبا ، وذلك للتوصل الى النتائج العلمية المطلوبة ، علما ان اراءكم ستكون موضع الثقة و سيتم التعامل معها بسرية تامة ، ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي؛

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

تعليمات الإجابة :

- ضع العلامة (X) عند الإجابة التي تعبر فيها عن رايك

البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر ☐ انثى ☐

السن :

اقل من 30 سنة ☐ ؛من 30 الى 40 ☐ ؛ اكثر من 40 ☐

المستوى التعليمي :

متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

المصلحة التابعة لها :

المديرية العامة ☐ مصلحة التكوين ☐

مصلحة التوجيه و الرقابة ☐ مصلحة النشاطات ☐

مصلحة الموارد البشرية ☐

اداري ☐

موظف ☐

الاقدمية المهنية :

اقل من 05 سنوات ☐

من 05 الى 10سنوات ☐

اكثر من 10 سنوات ☐

بيانات الاستبيان :

يرجى وضع العلامة (x) امام العبارة التي تحدد اجابتكم ؛

<u>أولا</u> : إدارة المواهب

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

استقطاب المواهب						
1	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو خبرة و كفاءة ؛					
2	لدى المؤسسة سياسة واضحة باستقبال و دمج الموظفين الجدد؛					
3	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب؛					
4	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي او المنصات الرقمية) في عمليات التوظيف؛					
5	يتم تقييم المترشحين للوظيفة بناء على قدراتهم و ليس علاقات شخصية؛					
تنمية و تطوير المواهب						
6	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقا لما يتطلبه منصب العمل؛					
7	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي و الخارجي لتنمية قدرات الموهوبين؛					
8	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة فعالة في عملية تدريب الموظفين الموهوبين و تطويرهم؛					

9	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتنمية و تطوير المواهب ؛					
10	تسعى المؤسسة الى بعث روح المنافسة بين العاملين و الموظفين بهدف تطوير أدائهم و مواهبهم					
الاحتفاظ بالمواهب						
11	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين؛					
12	تقدم المؤسسة الحوافز و المكافآت للموظفين الموهوبين ؛					
13	تعتمد المؤسسة مسارا وظيفيا واضحا لترقية الموظفين الموهوبين بهدف الاحتفاظ بهم؛					
14	تمنح المنظمة أولوية تفويض الصلاحيات في صنع القرار للموظفين الموهوبين العاملين لديها ؛					
15	توفر المؤسسة للموظفين الموهوبين مناخ عمل مناسب لرفع مستوى ولائهم لها؛					
إدارة أداء المواهب						
16	تعمل إدارة الأداء على تعزيز أداء الموهوبين الذين لديهم أداء فعال ؛					

17	تعمل إدارة الأداء على تحسين تطوير أداء الموهوبين؛					
18	تعمل الإدارة على دعم الأداء و التدريب مم خلال برامج التطوير ؛					
التميز المؤسسي						
19	تتميز قيادات المؤسسة بدرات عالية في التواصل مع الموظفين؛					
20	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عامليها لتحقيق الابداع و التميز ؛					
21	يتم معالجة شكاوي العملاء و اخبارهم بالمواعيد غبر تطبيقات رقمية؛					
22	تقدم المؤسسة باقة متميزة و متنوعة من الخدمات ؛					
23	تتميز المؤسسة بتطبيق معايير الصحة و السلامة للموظفين و العملاء ؛					
24	التحول الرقمي أداة ذو فاعلية عالية في تحقيق التميز لدى المؤسسة؛					
25	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي الى تحسين العمل؛					

26	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها؛					
27	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة ، الاقدمية ، الخبرة ؛؛؛؛؛)					
28	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهمات المرتبطة بأعمالها؛					

الملحق رقم 02 : مخرجات spss

Fréquences

Remarques

Entrée	Sortie obtenue	15-MAY-2026 17:15:50
	Commentaires	
	Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\مذكرة ماستر ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides؛
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعليمي المصلحة الأقدمية_المهنية /ORDER=ANALYSIS ؛
Ressources	Temps de processeur	02؛00:00:00
	Temps écoulé	02؛00:00:00

C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav[Jeu_de_données2]

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	المصلحة التابعة لها	الأقدمية_المهنية
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	3؛56	3؛56	3؛56
	أنثى	14	8؛43	8؛43	0؛100
	Total	32	0؛100	0؛100	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من30 سنة	15	9؛46	9؛46	9؛46
	من 30 إلى 40 سنة	9	1؛28	1؛28	0؛75
	أكثر من 40 سنة	8	0؛25	0؛25	0؛100
	Total	32	0؛100	0؛100	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	25	1؛78	1؛78	1؛78

	دراسات عليا	7	9؛21	9؛21	0؛100
	Total	32	0؛100	0؛100	

المصلحة التابعة لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المديرية العامة	2	3؛6	3؛6	3؛6
	مصلحة التكوين	3	4؛9	4؛9	6؛15
	مصلحة النشاطات	4	5؛12	5؛12	1؛28
	مصلحة الموارد البشرية	2	3؛6	3؛6	4؛34
	إداري	3	4؛9	4؛9	8؛43
	موظف	18	3؛56	3؛56	0؛100
	Total	32	0؛100	0؛100	

الأقدمية_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	16	0؛50	0؛50	0؛50

من 5 إلى 10 سنوات	9	1؛28	1؛28	1؛78
أكثر من 10 سنوات	7	9؛21	9؛21	0؛100
Total	32	0؛100	0؛100	

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5

/ORDER=ANALYSIS ؛

Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2026 17:16:13	
Commentaires		
Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\مذكرة ماستر ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav	Entrée
Jeu de données actif	Jeu_de_données2	
Filtre	<sans>	
Pondération	<sans>	
Fichier scindé	<sans>	
N de lignes dans le fichier de travail	32	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides؛
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 /ORDER=ANALYSIS ؛
Ressources	Temps de processeur	00:00:00؛00
	Temps écoulé	00:00:00؛00

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 إدارة_المواهب

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS ؛

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	س5	إدارة_المواهب
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3438؛4	4688؛4	0313؛4	7813؛3	4688؛4	4063؛4

Ecart type	03517؛1	80259؛	06208؛1	38504؛1	91526؛	91084؛

Table de fréquences

FREQUENCIES VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 تنمية_المواهب

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS ؛

Fréquences

Statistiques

		م1	م2	م3	م4	م5	تنمية_المواهب
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4375؛4	2500؛4	3125؛4	6875؛3	1250؛4	2813؛4
	Ecart type	94826؛	95038؛	28107؛1	20315؛1	12880؛1	94132؛

Statistiques

		ر1	ر2	ر3	ر4	ر5	الاحتفاظ_المواهب
N	Valide	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	5938؛3	6875؛3	8438؛3	3438؛3	1563؛4	8750؛3
	Ecart type	16007؛1	28107؛1	19432؛1	12478؛1	19432؛1	03954؛1

Statistiques

		أداء_المواهب	د1	د2	د3
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	9063؛3	9063؛3	9688؛3	9063؛3
	Ecart type	08834؛1	14608؛1	12119؛1	17389؛1

CORRELATIONS

Table de fréquences

FREQUENCIES VARIABLES=أداء_المواهب

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS ؛

Statistiques

		ت1	ت2	ت3	ت4	ت5	ت6	ت7
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1875؛4	1563؛4	5313؛3	0938؛4	3750؛4	0000؛4	4063؛4
	Ecart type	99798؛	16700؛1	45877؛1	89296؛	65991؛	24434؛1	13192؛1

Statistiques

		ت8	ت9	ت10	التميز_المؤسسي
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	1875؛4	0000؛4	2500؛4	2188؛4

Ecart type	85901؛	16398؛1	84242؛	87009؛

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2026 17:19:21
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\مذكرة ماستر ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛

Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure؛	Observations utilisées	
RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA ؛	Syntaxe	
00:00:00:00؛	Temps de processeur	Ressources
00:00:00:00؛	Temps écoulé	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
849؛	5

RELIABILITY

/VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA ؛

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
931،	5

RELIABILITY

/VARIABLES=ر1 ر2 ر3 ر4 ر5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA ؛

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

5	911؛

RELIABILITY

/VARIABLES= د1 د2 د3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA ؛

Statistiques de fiabilité

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
3	925؛

RELIABILITY

/VARIABLES= ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7 ت8 ت9 ت10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA ؛

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	10

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 م1 م2 م3 م4 م5 ر1 ر2 ر3 ر4 ر5 د1 د2 د3 ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7 ت8 ت9 ت10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA ؛

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	28

CORRELATIONS

/VARIABLES= إدارة_المواهب س1 س2 س3 س4 س5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE ؛

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	15-MAY-2026 17:39:59
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\دور ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire؛

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=إدارة_المواهب س1 س2 س3 س4 س5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE ؛
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		إدارة_المواهب	س1	س2	س3	س4
إدارة_المواهب	Corrélation de Pearson	1	,942**	,283	,687**	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000	,117	,000	,002
	N	32	32	32	32	32
س1	Corrélation de Pearson	,942**	1	,266	,577**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,000		,142	,001	,008
	N	32	32	32	32	32
س2	Corrélation de Pearson	,283	,266	1	,663**	,531**

	(bilatérale)؛Sig	117؛	142؛		000؛	002؛
	N	32	32	32	32	32
س3	Corrélation de Pearson	687**؛	577**؛	663**؛	1	663**؛
	(bilatérale)؛Sig	000؛	001؛	000؛		000؛
	N	32	32	32	32	32
س4	Corrélation de Pearson	533**؛	459**؛	531**؛	663**؛	1
	(bilatérale)؛Sig	002؛	008؛	002؛	000؛	
	N	32	32	32	32	32
س5	Corrélation de Pearson	925**؛	744**؛	262؛	715**؛	542**؛
	(bilatérale)؛Sig	000؛	000؛	147؛	000؛	001؛
	N	32	32	32	32	32

Corrélations

		س5
إدارة_المواهب	Corrélation de Pearson	925**؛
	(bilatérale)؛Sig	000؛

	N	32
س1	Corrélation de Pearson	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
س2	Corrélation de Pearson	,262
	Sig. (bilatérale)	,147
	N	32
س3	Corrélation de Pearson	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
س4	Corrélation de Pearson	,542**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	32
س5	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	32

**؛0 La corrélation est significative au niveau ؛(bilatéral) 01؛

/VARIABLES= تنمية_المواهب م1 م2 م3 م4 م5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE ؛

FREQUENCIES VARIABLES=ر1 ر2 ر3 ر4 ر5 الاحتفاظ_المواهب

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS ؛

Corrélations

		تنمية_المواهب	م1	م2	م3	م4
تنمية_المواهب	Corrélation de Pearson	1	؛888**	؛874**	؛861**	؛749**
	Sig؛(bilatérale)		؛000	؛000	؛000	؛000
	N	32	32	32	32	32
م1	Corrélation de Pearson	؛888**	1	؛877**	؛866**	؛689**

	Sig(bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
م2	Corrélation de Pearson	,874**	,877**	1	,808**	,776**
	Sig(bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
م3	Corrélation de Pearson	,861**	,866**	,808**	1	,714**
	Sig(bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32
م4	Corrélation de Pearson	,749**	,689**	,776**	,714**	1
	Sig(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32
م5	Corrélation de Pearson	,922**	,640**	,722**	,708**	,671**
	Sig(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32

Corrélations

م5		
922**؛	Corrélation de Pearson	تنمية_المواهب
000؛	Sig؛(bilatérale)	
32	N	
640**؛	Corrélation de Pearson	م1
000؛	Sig؛(bilatérale)	
32	N	
722**؛	Corrélation de Pearson	م2
000؛	Sig؛(bilatérale)	
32	N	
708**؛	Corrélation de Pearson	م3
000؛	Sig؛(bilatérale)	
32	N	
671**؛	Corrélation de Pearson	م4
000؛	Sig؛(bilatérale)	
32	N	

5م	Corrélation de Pearson	1
	(bilatérale)؛Sig	
	N	32

**؛0 La corrélation est significative au niveau 01؛ (bilatéral)؛01

CORRELATIONS

/VARIABLES= الاحتفاظ_المواهب ر1 ر2 ر3 ر4 ر5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE ؛

Corrélations

		الاحتفاظ_المواهب	ر1	ر2	ر3	ر4
الاحتفاظ_المواهب	Corrélation de Pearson	1	810**؛	767**؛	842**؛	819**؛
	(bilatérale)؛Sig		000؛	000؛	000؛	000؛
	N	32	32	32	32	32
ر1	Corrélation de Pearson	810**؛	1	737**؛	698**؛	630**؛

	Sig (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
ر2	Corrélation de Pearson	,767**	,737**	1	,705**	,726**
	Sig (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
ر3	Corrélation de Pearson	,842**	,698**	,705**	1	,642**
	Sig (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32
ر4	Corrélation de Pearson	,819**	,630**	,726**	,642**	1
	Sig (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32
ر5	Corrélation de Pearson	,783**	,560**	,644**	,741**	,631**
	Sig (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32

Corrélations

ر5		
783**؛	Corrélation de Pearson	الاحتفاظ_المواهب
000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
560**؛	Corrélation de Pearson	ر1
001؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
644**؛	Corrélation de Pearson	ر2
000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
741**؛	Corrélation de Pearson	ر3
000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
631**؛	Corrélation de Pearson	ر4
000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	

ر5	Corrélation de Pearson	1
	(bilatérale)؛Sig	
	N	32

**؛0 La corrélation est significative au niveau 0؛(bilatéral) 01؛

CORRELATIONS

/VARIABLES= أداء_المواهب د1 د2 د3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE ؛

Corrélations

		أداء_المواهب	د1	د2	د3
أداء_المواهب	Corrélation de Pearson	1	937**؛	883**؛	940**؛
	(bilatérale)؛Sig		000؛	000؛	000؛
	N	32	32	32	32

د1	Corrélation de Pearson	؛937**	1	؛851**	؛761**
	؛Sig (bilatérale)	؛000		؛000	؛000
	N	32	32	32	32
د2	Corrélation de Pearson	؛883**	؛851**	1	؛807**
	؛Sig (bilatérale)	؛000	؛000		؛000
	N	32	32	32	32
د3	Corrélation de Pearson	؛940**	؛761**	؛807**	1
	؛Sig (bilatérale)	؛000	؛000	؛000	
	N	32	32	32	32

**؛0 La corrélation est significative au niveau 0؛(bilatéral) ؛01

CORRELATIONS

/VARIABLES= التميز_المؤسسي ت1 ت2 ت3 ت4 ت5 ت6 ت7 ت8 ت9 ت10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

؛ /MISSING=PAIRWISE

Corrélations

		التميز_المؤسسي	ت1	ت2	ت3	ت4
التميز_المؤسسي	Corrélation de Pearson	1	,954**	,823**	,643**	,492**
	Sig (bilatérale)		,000	,000	,000	,004
	N	32	32	32	32	32
ت1	Corrélation de Pearson	,954**	1	,833**	,683**	,414*
	Sig (bilatérale)	,000		,000	,000	,018
	N	32	32	32	32	32
ت2	Corrélation de Pearson	,823**	,833**	1	,670**	,574**
	Sig (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	32	32	32	32	32
ت3	Corrélation de Pearson	,643**	,683**	,670**	1	,357*
	Sig (bilatérale)	,000	,000	,000		,045
	N	32	32	32	32	32
ت4	Corrélation de Pearson	,492**	,414*	,574**	,357*	1
	Sig (bilatérale)	,004	,018	,001	,045	
	N	32	32	32	32	32

ت5	Corrélation de Pearson	471**؛	527**؛	675**؛	624**؛	486**؛
	Sig؛(bilatérale)	007؛	002؛	000؛	000؛	005؛
	N	32	32	32	32	32
ت6	Corrélation de Pearson	655**؛	701**؛	755**؛	835**؛	494**؛
	Sig؛(bilatérale)	000؛	000؛	000؛	000؛	004؛
	N	32	32	32	32	32
ت7	Corrélation de Pearson	808**؛	816**؛	878**؛	764**؛	631**؛
	Sig؛(bilatérale)	000؛	000؛	000؛	000؛	000؛
	N	32	32	32	32	32
ت8	Corrélation de Pearson	629**؛	259؛	259؛	510**؛	397*؛
	Sig؛(bilatérale)	000؛	153؛	152؛	003؛	025؛
	N	32	32	32	32	32
ت9	Corrélation de Pearson	828**؛	778**؛	760**؛	703**؛	590**؛
	Sig؛(bilatérale)	000؛	000؛	000؛	000؛	000؛
	N	32	32	32	32	32
ت10	Corrélation de Pearson	935**؛	787**؛	714**؛	518**؛	525**؛

Sig؛(bilatérale)	,000؛	,000؛	,000؛	,002؛	,002؛
N	32	32	32	32	32

Corrélations

		ت5	ت6	ت7	ت8	ت9
التميز_المؤسسي	Corrélation de Pearson	,471**؛	,655**؛	,808**؛	,629**	,828**؛
	Sig؛(bilatérale)	,007؛	,000؛	,000؛	,000؛	,000؛
	N	32	32	32	32	32
ت1	Corrélation de Pearson	,527**؛	,701**؛	,816**؛	,259؛	,778**؛
	Sig؛(bilatérale)	,002؛	,000؛	,000؛	,153؛	,000؛
	N	32	32	32	32	32
ت2	Corrélation de Pearson	,675**؛	,755**؛	,878**؛	,259؛	,760**؛
	Sig؛(bilatérale)	,000؛	,000؛	,000؛	,152؛	,000؛
	N	32	32	32	32	32
ت3	Corrélation de Pearson	,624**؛	,835**؛	,764**؛	,510**؛	,703**؛
	Sig؛(bilatérale)	,000؛	,000؛	,000؛	,003؛	,000؛

	N	32	32	32	32	32
ت4	Corrélation de Pearson	,486**	,494**	,631**	,397*	,590**
	Sig (bilatérale)	,005	,004	,000	,025	,000
	N	32	32	32	32	32
ت5	Corrélation de Pearson	1	,668**	,610**	,384*	,504**
	Sig (bilatérale)		,000	,000	,030	,003
	N	32	32	32	32	32
ت6	Corrélation de Pearson	,668**	1	,847**	,483**	,690**
	Sig (bilatérale)	,000		,000	,005	,000
	N	32	32	32	32	32
ت7	Corrélation de Pearson	,610**	,847**	1	,384*	,857**
	Sig (bilatérale)	,000	,000		,030	,000
	N	32	32	32	32	32
ت8	Corrélation de Pearson	,384*	,483**	,384*	1	,419*
	Sig (bilatérale)	,030	,005	,030		,017
	N	32	32	32	32	32

ت9	Corrélation de Pearson	,504**	,690**	,857**	,419*	1
	Sig؛(bilatérale)	,003	,000	,000	,017	
	N	32	32	32	32	32
ت10	Corrélation de Pearson	,348	,523**	,702**	,290	,790**
	Sig؛(bilatérale)	,051	,002	,000	,108	,000
	N	32	32	32	32	32

Corrélations

			ت10
التميز_المؤسسي	Corrélation de Pearson		,935**
	Sig؛(bilatérale)		,000
	N		32
ت1	Corrélation de Pearson		,787**
	Sig؛(bilatérale)		,000
	N		32
ت2	Corrélation de Pearson		,714**

	(bilatérale)؛Sig	000؛
	N	32
ت3	Corrélation de Pearson	518**؛
	(bilatérale)؛Sig	002؛
	N	32
ت4	Corrélation de Pearson	525**؛
	(bilatérale)؛Sig	002؛
	N	32
ت5	Corrélation de Pearson	348؛
	(bilatérale)؛Sig	051؛
	N	32
ت6	Corrélation de Pearson	523**؛
	(bilatérale)؛Sig	002؛
	N	32
ت7	Corrélation de Pearson	702**؛
	(bilatérale)؛Sig	000؛

32	N	
290؛	Corrélation de Pearson	ت8
108؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
790**؛	Corrélation de Pearson	ت9
000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
1	Corrélation de Pearson	ت10
	(bilatérale)؛Sig	
32	N	

**؛0 La corrélation est significative au niveau 0؛(bilatéral) 01؛

*؛0 La corrélation est significative au niveau 0؛(bilatéral) 05؛

CORRELATIONS

/VARIABLES= محور_المواهب إدارة_المواهب تنمية_المواهب الاحتفاظ_المواهب أداء_المواهب

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

؛ /MISSING=PAIRWISE

Corrélations

		محور_المواهب	إدارة_المواهب	تنمية_المواهب	الاحتفاظ_المواهب
محور_المواهب	Corrélation de Pearson	1	,906**	,669**	,790**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32
إدارة_المواهب	Corrélation de Pearson	,906**	1	,615**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32
تنمية_المواهب	Corrélation de Pearson	,669**	,615**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32
الاحتفاظ_المواهب	Corrélation de Pearson	,790**	,694**	,878**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32

أداء_المواهب	Corrélation de Pearson	؛908**	؛756**	؛806**	؛859**
	؛Sig (bilatérale)	؛000	؛000	؛000	؛000
	N	32	32	32	32

Corrélations

		أداء_المواهب
محور_المواهب	Corrélation de Pearson	؛908**
	؛Sig (bilatérale)	؛000
	N	32
إدارة_المواهب	Corrélation de Pearson	؛756**
	؛Sig (bilatérale)	؛000
	N	32
تنمية_المواهب	Corrélation de Pearson	؛806**
	؛Sig (bilatérale)	؛000
	N	32
الاحتفاظ_المواهب	Corrélation de Pearson	؛859**

000؛	(bilatérale)؛Sig	
32	N	
1	Corrélation de Pearson	أداء_المواهب
	(bilatérale)؛Sig	
32	N	

**؛0 La corrélation est significative au niveau 0؛(bilatéral) 01؛

T-TEST

5؛2 /TESTVAL=

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= محور_المواهب

)95؛ /CRITERIA=CI(؛

Test T

Remarques

15-MAY-2026 17:41:57	Sortie obtenue

	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\مذكرة ماستر ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse؛
	Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=2 ؛5 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= محور_المواهب /CRITERIA=CI(؛95)

Ressources	Temps de processeur	02:00:00:00
	Temps écoulé	02:00:00:00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور_المواهب	32	1250:4	99190:	17535:

Test sur échantillon unique

	5:Valeur de test = 2					
	t	ddl	(bilatéral):Sig	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور_المواهب	267:9	31	000:	62500:1	2674:1	9826:1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10؛) POUT(05؛ /CRITERIA=PIN(

/NOORIGIN

/DEPENDENT التميز_المؤسسي

/METHOD=ENTER إدارة_المواهب تنمية_المواهب الاحتفاظ_المواهب أداء_المواهب؛

Régression

Remarques

Entrée	Sortie obtenue	15-MAY-2026 17:42:21
	Commentaires	
	Données	C:\Users\DELL\OneDrive\Documents\ور ادارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي؛sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes؛
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées؛
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(10؛05) POUT(؛ /NOORIGIN /DEPENDENT التميز_المؤسسي /METHOD=ENTER إدارة_المواهب تنمية_المواهب الاحتفاظ_المواهب أداء_المواهب؛
Ressources	Temps de processeur	00؛00:00:00
	Temps écoulé	00؛00:00:00
	Mémoire requise	2972 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أداء_المواهب، إدارة_المواهب، تنمية_المواهب، الاحتفاظ_المواهب[b]	؛	Introduire

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ Toutes les variables demandées ont été introduites ؛

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	918[a]؛	842؛	819؛	37064؛

a؛ Prédicteurs : (Constante), أداء_المواهب، إدارة_المواهب، تنمية_المواهب، الاحتفاظ_المواهب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig؛
1	Régression	760؛19	4	940؛4	959؛35	000[b]؛
	Résidus	709؛3	27	137؛		
	Total	469؛23	31			

a؛ Variable dépendante : التميز_المؤسسي

b؛ Prédicteurs : (Constante), أداء_المواهب، إدارة_المواهب، تنمية_المواهب، الاحتفاظ_المواهب

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig؛

		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1؛493	383؛		3؛897	001؛
	إدارة_المواهب	264؛	113؛	280؛	2؛364	026؛
	تنمية_المواهب	267؛	152؛	289؛	1؛760	090؛
	الاحتفاظ_المواهب	186؛	160؛	222؛	1؛162	255؛
	أداء_المواهب	522؛	136؛	653؛	3؛840	001؛

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(05؛) POUT(10؛)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التميز_المؤسسي

/METHOD=ENTER إدارة_المواهب؛

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة_المواهب[b]	؛	Introduire

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ Toutes les variables demandées ont été introduites ؛

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	546[a]؛	298؛	274؛	74118؛

a؛ ,Prédicteurs : (Constante) إدارة_المواهب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig؛
1	Régression	988؛6	1	988؛6	721؛12	001[b]؛
	Résidus	481؛16	30	549؛		
	Total	469؛23	31			

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ ,Prédicteurs : (Constante) إدارة_المواهب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig؛
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	922؛1	657؛		925؛2	007؛
	إدارة_المواهب	521؛	146؛	546؛	567؛3	001؛

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05؛ POUT(.10؛)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التميز_المؤسسي
/METHOD=ENTER تنمية_المواهب؛
```

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تنمية_المواهب[b]	؛	Introduire

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ Toutes les variables demandées ont été introduites ؛

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	838[a]؛	703؛	693؛	48240؛

a؛ ,Prédicteurs : (Constante) تنمية_المواهب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig؛
1	Régression	488؛16	1	488؛16	851؛70	000[b]؛
	Résidus	981؛6	30	233؛		
	Total	469؛23	31			

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ ,Prédicteurs : (Constante) تنمية_المواهب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig؛
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	902؛	403؛		237؛2	033؛
	تنمية_المواهب	775؛	092؛	838؛	417؛8	000؛

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10؛) POUT(05؛ /CRITERIA=PIN(

/NOORIGIN

/DEPENDENT التميز_المؤسسي

/METHOD=ENTER الاحتفاظ_المواهب؛

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاحتفاظ_المواهب[b]	؛	Introduire

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ Toutes les variables demandées ont été introduites ؛

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	843[a]؛	710؛	700؛	47637؛

a؛ ,(Constante) : Prédicteurs الاحتفاظ_المواهب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig؛
1	Régression	661؛16	1	661؛16	419؛73	000[b]؛
	Résidus	808؛6	30	227؛		
	Total	469؛23	31			

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ ,(Constante) : Prédicteurs الاحتفاظ_المواهب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig؛
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1؛486	330؛		4؛505	000؛
	الاحتفاظ_المواهب	705؛	082؛	843؛	8؛569	000؛

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(05؛) POUT(10؛)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التميز_المؤسسي

/METHOD=ENTER أداء_المواهب؛

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أداء_المواهب[b]	؛	Introduire

؛a : Variable dépendante التميز_المؤسسي

؛b؛ Toutes les variables demandées ont été introduites ؛

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	865[a]؛	749؛	741؛	44309؛

؛a Prédicteurs : (Constante), أداء_المواهب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig؛
1	Régression	579؛17	1	579؛17	540؛89	000[b]؛
	Résidus	890؛5	30	196؛		
	Total	469؛23	31			

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

b؛ ,Prédicteurs : (Constante) أداء_المواهب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig؛
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	516؛1	296؛		118؛5	000؛
	أداء_المواهب	692؛	073؛	865؛	463؛9	000؛

a؛ : Variable dépendante التميز_المؤسسي

=FREQUENCIES VARIABLES د1 د2 د3 أداء_المواهب

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS ؛