



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية
دراسة حالة/ بالمؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول
(موبيليس) ورقلة - الجزائر

من إعداد الطالب(ة): مسعودة مبروكي
الأستاذ المشرف: أ د/ هواري معراج
الأستاذ المساعد: برهان نور الدين

الاسم واللقب	الرتبة الجامعة	الجامعة	الصفة
فيها خير مريم	أستاذة/ ب	غرداية	رئيسا
هواري معراج	أستاذ	غرداية	مشرفا ومقررا
برهان نور الدين	استاذ مساعد /أ	غرداية	مشرف مساعد
سايق عبد الله	أستاذ/ ب	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال
بعنوان:

دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية
دراسة حالة/ بالمؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول
(موبيليس) ورقلة - الجزائر

من إعداد الطالب(ة): مسعودة مبروكي
الأستاذ المشرف: أ د/ هواري معراج
الأستاذ المساعد: برهان نور الدين

الاسم واللقب	الرتبة الجامعة	الجامعة	الصفة
فيها خير مريم	أستاذة/ ب	غرداية	رئيسا
هواري معراج	أستاذ	غرداية	مشرفا ومقررا
برهان نور الدين	استاذ مساعد /أ	غرداية	مشرف مساعد
سايح عبد الله	أستاذ/ ب	غرداية	مناقشا

الإهداء

اهدي عملي هذا الى شخصي والى كل من مد يد العون في إنجازه
حتى ولو بكلمة او فكرة او قدم نصيحة، سواءا كانوا من بعيد أو من
قريب، ومن ساهم في هذا العمل المتواضع
اهدي عملي الى روح جدتي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته
والى عائلتي أخص بذلك أمي وأبي حفظهما الله

شكر وعرهان

أقدم بالشكر الى الأستاذ الدكتور هواري معراج المشرف الذي أكرمني بالإشراف على مذكري رغم المسافة البعيدة والظروف العملية واثمن له تواصله معي رغم ذلك وأتوجه بالشكر والعرهان الى الأستاذ حجاج مراد الذي مد يد العون لي وكما اشكر زملائي في العمل والى موظفي المؤسسة موضوع الدراسة موبيليس.

اشكر الأساتذة المحترمين واساتذتي الأعزاء، الذين سهروا على تقويم مذكري رغم انشغالهم والاهتمام بالعلم والمعرفة، بالرغم من الظروف الصحية الحالية التي عشناها خلال عامين وأكثر التي اثرت بتقليص الحجم الساعي للدراسة والاكتفاء بالدارسة بالدفعات التي لم نتمكن من كسب وزيادة الكم الهائل لدى الأساتذة الموقرين والكرام يا ليت استفدنا منهم أكثر بالمعرفة والخبرات المكتسبة لديهم ورغم بعد المسافة بين مقر سكناي الحجيرة-بتقرت -قرب ورقلة-وجامعة غرداية حوالي 350 كلم الا انني كنت قد استفدت بالمحاضرات والدروس المقدمة من طرفهم والحمد لله انني سأخرج على أيديهم وأتوجه بكلمة شكر لكم جميعا ووفقنا ربي فيما يحب ويرضاه.

ملخص

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية " للمؤسسة موبيليس وقد هدفت الى اختبار ما هو الدور التي تلعبه ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة موبيليس؟ تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة (موبيليس) المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول بورقلة الجزائر من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 من حجم 75 موظفي المؤسسة عشوائيا spss اين تم جمع البيانات وتفريغها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية.

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس .
- 2- تؤثر إدارة المواهب بشكل ايجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس فرضية محققة.
- 3 - مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، السمعة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية

Study summary

This study came under the title " the role of talent management in improving organizational reputationL" of the Mobilis corporation .It aimed to test the whate role does talent mangement play in improving the organization reputation of the corporation ? What is the reality of this in Mobilis Corporation?

The study population is represented in the (Mobilis) corporation،the public institution of algeria telecom for the mobile phone in Ourgla،Algeria

By desingning a questionnaire،randomly distributed to the study sample ، which numbered 50 of the size of 75 employees of the intitution ،where, we collected and unloaded the date using the spss statistical package program.

After analyzing the results ،the study reached a setof results ،the most important of which are:

- 1-There is statistically significant relationship between talent management and the organizational reputation of Mobilis corporation
- 2-Talent management positively affects the organiztional reputation of Mobilis corporation .a validated hypoythesis
- 3-The level of talenl management application in Mobilis Corporation is high and rises to the required level

Keywords : talent management ،organizational reputation ، the economic institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
	الفصل الأول
	الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب والسمعة التنظيمية
1	المقدمة
6	المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة
6	المطلب الأول الادبيات النظرية لإدارة المواهب
6	الفرع الأول ماهية (اساسيات) إدارة المواهب
6	أولاً مفهوم إدارة المواهب
7	ثانياً أهمية إدارة المواهب
8	ثالثاً مبادئ إدارة المواهب
9	رابعاً أهداف إدارة المواهب
10	الفرع الثاني نظام إدارة المواهب المتكامل وعملياتها والسمات السلوكية للموهوبين.....
10	أولاً نظام إدارة المواهب المتكامل
11	ثانياً عمليات إدارة المواهب
12	ثالثاً السمات السلوكية للموهبين
13	المطلب الثاني الادبيات النظرية للسمعة التنظيمية
13	الفرع الأول ماهية السمعة التنظيمية
13	أولاً مفهوم السمعة التنظيمية
15	ثانياً أهمية السمعة التنظيمية
15	الفرع الثاني ابعاد السمعة التنظيمية وعلاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب
16	أولاً ابعاد السمعة التنظيمية
17	ثانياً علاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب

فهرس المحتويات

20	الادبيات التطبيقية للدراسة	المبحث الثاني
20	عرض الدراسات وتحليلها.....	المطلب الأول
26	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	المطلب الثاني
	الدراسة الميدانية لإدارة المواهب والسمعة التنظيمية	
32	الدراسة الميدانية للدراسة لموبليس	المبحث الأول
32	التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة (نبذة عن المؤسسة)	المطلب الأول
36	التحليل الاحصائي والوصفي للبيانات	المطلب الثاني
38	النتائج والاختبار للدراسة لموبليس.....	المبحث الثاني
38	نتائج الدراسة ومقترحاتها	المطلب الأول
53	اختبار الفرضيات	المطلب الثاني
54	/	خلاصة
56	/	الخاتمة
58	/	المراجع
65-62	/	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	دراسة بعنوان من إدارة الموارد البشرية الى إدارة المواهب البشرية د، زرزار العياشي جامعة زيان عاشور مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 24(2) ص 231 نقلا عن البوايز /محمد المعايطه خليل، المهوبة التفوق دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان (2004) ص 49.	12
02	اعداد الباحثة استنادا على التعريفات السابقة للسمعة التنظيمية	14
03	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	29-26
04	الجدول رقم 1 وضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان	36
05	رقم 2 يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان	37
06	الجدول رقم 3 يبين توزيع جنس المبحوثين	38
07	الجدول رقم 4 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	39
08	الجدول رقم 5 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	40
09	الجدول رقم 6 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي	41
10	الجدول رقم 7 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية	42
11	الجدول رقم 8 يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية المؤسسة الحالية	43

قائمة الاشكال

الرقم	المحتوى	صفحة
01	نموذج الدراسة من اعداد الطالبة	03
02	النظام المتكامل لإدارة المواهب	10
03	نموذج رقم 1 عمليات إدارة المواهب وتأثيرها وتداخلها في المنظمة لتحسين السمعة توضح مدى تفاعل الداخلي التنظيمي من اعداد الطالبة	17
04	نموذج رقم 2 مصدر محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة - نموذج لمنظمة-	18
05	نموذج رقم 3 مقترح لتطبيق إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الجزائر	19
06	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس، ش 1	38
07	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن ش 2	39
08	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي ش 3	40
09	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي 4	41
10	بين توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة الحالية 5	42
11	بين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في المؤسسة الحالية ش 6	43

الملاحق

صفحة	العنوان	الرقم
65-61	اسئلة الاستبيان	1

الفصل الأول،

الادبيات النظرية والتطبيقية

للدراصة

المقدمة

تعد الموارد البشرية العامل البشري المهم والاساسي في تحقيق الابداع والابتكار، فهي التي تحقق القيمة التنافسية المضافة للعمليات لإدارة الاعمال في ظل التحديات التي تشهدها اليوم والمتمثلة في التطورات التكنولوجية والاهتمام بالمعرفة والتقنية والنبوغ المعرفي، حيث أن العنصر البشري هو المصدر في إدارة المنافسة الشديدة للمنظمات من خلال الاعتماد على الكفاءة والفاعلية والمهارات والتميز في بلوغ الأهداف والمضي قدما نحو رؤية المنظمة الاستراتيجية فبذلك تقوم وتنهض على تعظيم دور المواهب البشرية، حيث ظهر هذا المصطلح في نهاية القرن العشرين في إدارة المواهب داخل المنظمات باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، وازداد الدور الملقى على هذه الإدارة في إدارة المواهب البشرية لاكتشاف وتحقيق التميز في الأداء ونظرا لحدثة موضوع إدارة المواهب (**Talent management**) إدارة الأعمال واهميته ودراسة ممارساته على المنظمة، ارتأينا تسليط الضوء عليه في الدراسة الحالية ومدى تأثيره على السمعة التنظيمية للمنظمة ومع قلة وجود دراسات سابقة لنفس عنوان الموضوع واثره على المنظمة وما تقدمه من دعم لإدارة الموارد البشرية والاهتمام أكثر جدية بهذه الفئة - فئة المواهب - داخل المنظمة، وقياس علاقة نظام إدارة المواهب على السمعة التنظيمية وعلاقة إدارة المواهب بالسمعة التنظيمية والمنظمة ككيان يحقق التسيير الحسن والاستقرار، البقاء، الاستمرارية والتطوير فهل يا ترى يوجد نظام لإدارة المواهب يقوم على تحسين السمعة التنظيمية، وله علاقة قوية بها؟ وما هو الدور الذي تلعبه إدارة المواهب بالمنظمة حيز الدراسة؟ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتناول دراسة ما مدى تأثير إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في المؤسسة العمومية للاتصالات الجزائرية موبيليس بورقلة الجزائر كون هذا القطاع من القطاعات الفاعلة في بيئة الأعمال ومن أهم روافد الاقتصاد الجزائري ولدورها الإيجابي في المجتمع. ولما تشهده الساحة العالمية والعربية والوطنية من تغيرات ومستجدات يستوجب مواكبتها وانتهاج منهج نظام إدارة المواهب للقدرة على الحفاظ بالمنظمة ذات القيمة والموثوقية والسيطرة على سوق العمل وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- الكلمات المفتاحية للدراسة: إدارة المواهب، السمعة التنظيمية. المنظمة

في سبيل سعي المنظمة لتحسين سمعتها التنظيمية وتحسين أداءها فإنها تعمل على جذب المواهب المبدعة والاحتفاظ وتطويرها وتحفيزها بهدف تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من خبرات ومعارف ومهارات وتحسين السمعة التنظيمية ذات المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن نظام لإدارة المواهب وهذه الإدارة تتميز بالجودة والكفاءة والمهارة لها تأثير وعلاقة ارتباط في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة موبيليس وهذا ما تهدف اليه الدراسة الحالية (ما مدى تأثير إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة موبيليس).

الاشكالية الرئيسية:

ما هو الدور التي تلعبه ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة؟ وما واق ع ذلك في مؤسسة موبيليس؟

انطلاقا من الاشكالية الرئيسية استخلصنا التساؤلات التالية:

- 1) ماهي العلاقة بين ادارة المواهب والسمعة التنظيمية للمؤسسة؟
- 2) ما هو تأثير إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب جودة أداء وكفاءة المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تحفيز وتطوير المواهب) على السمعة التنظيمية ببعدها المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (موبيليس).
- 3) ما مدى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس؟

فرضيات الدراسة

H01: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس؛

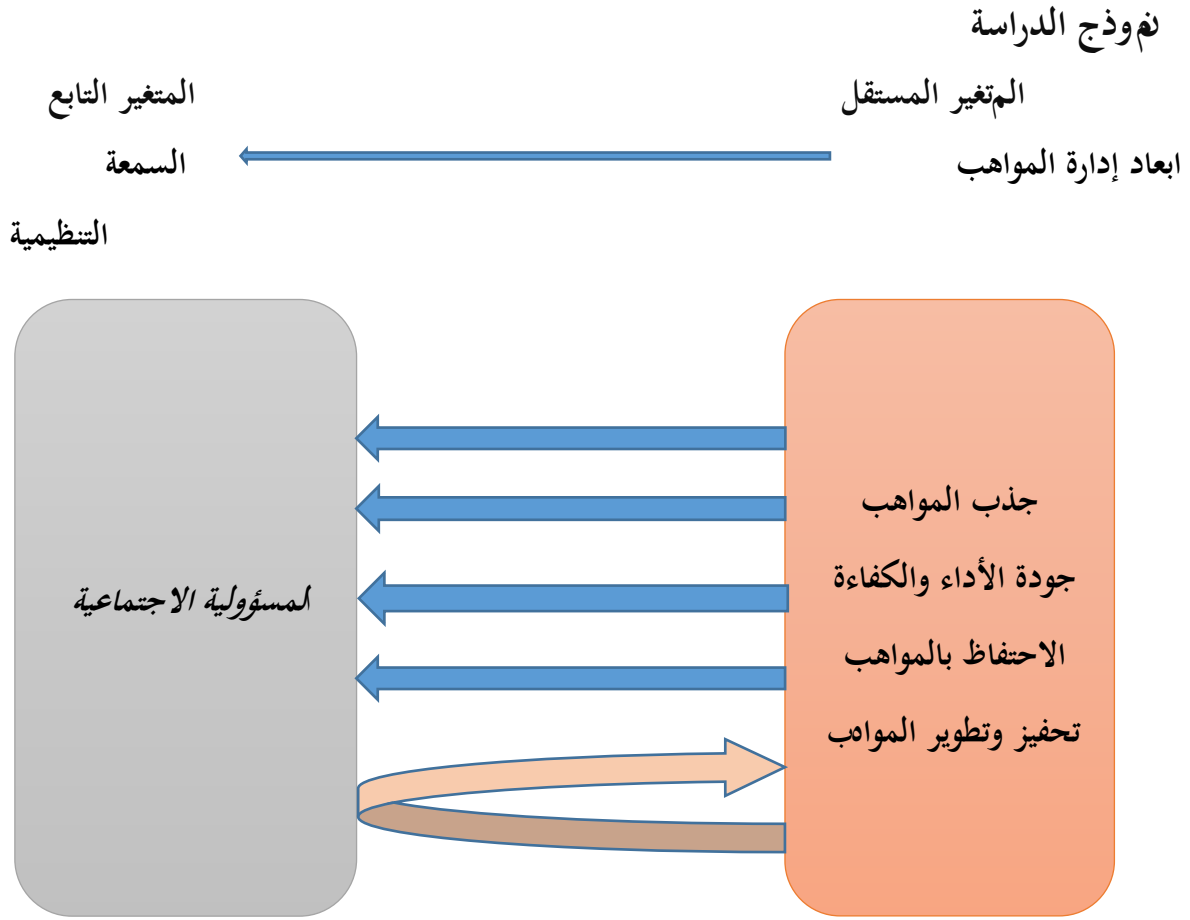
H02: تؤثر ادارة المواهب بشكل ايجابي على السمعة التنظيمية في مؤسسة موبيليس؛

H03: مستوى تطبيق ادارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرتقى الى المستوى المطروب.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ادارة المواهب

- المتغير التابع: السمعة التنظيمية



شكل رقم: 01 من اعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة بإشراف أ، د هوارى معراج

اهداف الدراسة

- 1- اثراء هذا المجال من الدراسات للباحثين والمنظمات في إدارة المواهب
- 2- التركيز الأدوار المهمة والاثر والممارسات لإدارة المواهب وما تقدمه للمؤسسة من سمعة وجودة الأداء، التطوير البقاء، الاستمرار والتحسين التنظيمي، واضفاء طابع القيمة والسمعة الحسنة والمميزة للمنظمة.
- 3- الاهتمام بإدارة المواهب كأحد الاستراتيجيات للمنظمة لتقليل التسرب للكفاءات والمهارات المتميزة في المنظمة وخارج الوطن لأسباب عدة منها عدم توافر التحفيز الكافي والبيئة المناسبة للعمل.
- 4- لفت الانتباه لأهمية إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية والعربية.
- 5- التركيز على نظام إدارة المواهب وتطبيقه، لماله من فرص في تقليل التكاليف والجهود لتنمية المؤسسة الجزائرية وتحقيق التميز وصورة وقيمة المنظمة امام المنظمات الأخرى والمجتمع

أهمية الدراسة

نظرا لحدثة الموضوع ومعاصرته خاصة في العالم العربي وبالأخص في الجزائر وندرة تناوله في الدراسات السابقة وبالشكل الدقيق لإدارة المواهب ومدى أثرها في تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة، الدراسة تحاول تسليط الضوء على الموارد البشرية الموهوبة ذات المهارات المتميزة ورأس المال الفكري ذو التميز والتفرد في المنظمة الذي بدوره له تأثير قوي على سمعة المنظمة التنظيمية، حيث تقدم الدراسة نموذجا عن إدارة المواهب ومساعدتها للمنظمة في تحسين السمعة ذات صبغة المسؤولية الاجتماعية والبقاء والاستحواذ على المهارات والاحتفاظ بها واستقطابها .

- استغلال المواهب - جذب واستثمار- ومحاولة استقطابها والحفاظ عنها لتطوير المؤسسة.
- تقوم الدراسة بالاهتمام الكبير بالمواهب وادارتها ومدى تأثيرها على المنظمة وفتح المجال امام الدراسات والبحوث في المستقبل للاهتمام بهذه الشريحة في الإدارة بأكثر دقة وتركيز بهذا المصطلح الجديد الغريب عند البعض، هذا ما لمسناه من خلال ملاحظتنا الأولية لبعض المؤسسات الجزائرية والمؤسسة موضوع الدراسة.
- إعطاء نموذجا لمديري المنظمات في إدارة مواهبها ونجاحها في تحسين سمعتها التنظيمية التي تمس البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- إضفاء للمنظمة أكثر تميزا ودعما بسمعتها التنظيمية من خلال إدارة مواهبها التي تتوفر على المواهب المتميزة المستقطبة التي حافظت عنها طيلة استمراريته وبقائها في سوق العمل، وكذا منافستها الشديدة للبيئة الخارجية وريادة أعمالها.
- لما لها من أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

1. **حدود موضوعية:** تم التركيز على إدارة المواهب من خلال العناصر التالية (جذب المواهب استقطاب المواهب، تدريب المواهب وتطويرها الاحتفاظ بالمواهب) أما السمعة التنظيمية تم التركيز على بعد (المسؤولية الاجتماعية).
2. **حدود بشرية:** تتمثل في عينة من الموظفين في المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس ورقلة
3. **حدود مكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس ورقلة الجزائر
4. **حدود زمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

- الدراسة والأدوات المستخدمة

لتقديم المفاهيم المتعلقة بالفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي والإجابة على الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني استخدم فيه منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، باستمارة استبيان، بتوزيع استمارات الاستبيان البالغ عددها 50 استمارة وتم جمعها كاملة لتحليل المعطيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للتعرف

على مدى تأثير إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لدى المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس بورقلة الجزائر.

أدوات الدراسة

في دراستنا قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارات الاستبيان التي تم تحريرها واعتمدها في ذلك على عدة دراسات في أسئلة الاستبيان الموجودة في الملاحق وقمنا بتحليلات إحصائية معتمدة على برنامج SPSS من خلاله توصلت الى النتائج المفصلة في الجانب التطبيقي من المذكرة التي قمت بدارستها وتحليلها من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والتطبيقية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب المراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع؛ الأبحاث المنشورة ومذكرات الماجستير والماستر والمقالات والمقتنيات التي تناولت الموضوع والمواقع الإلكترونية ومن بلدان مختلفة؛ أما في الجانب التطبيقي لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

• صعوبات الدراسة

لقد واجهت عدة صعوبات أثناء إنجازي لهذه الدراسة سواء فيم اعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- كثرة المفاهيم التعريفية المرتبطة بالموضوع في المراجع لحدائته،
- صعوبات باستمرارية الاتصال بالمؤسسة لضيق الوقت وبعد المسافة بين البيت والمؤسسة حوالي 120 كلم بينهما
- صعوبة إيجاد مؤسسة مجتمع الدارسة في البداية للدراسة
- صعوبة في التوفيق بين الدارسة والعمل كون كل منهما بعيد عن الآخر قرابة 300 كلم 2 وعن العمل والمؤسسة موضوع الدارسة 100 كلم 2 وكون كل منهما يتطلب تركيز واثقان ودقة ووقت خاص.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: الادبيات النظرية لإدارة المواهب

الفرع الأول: ماهية (اساسيات) إدارة المواهب

ادارة المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث نجد اول ما ظهرت في شركة ماكينيزي (McKinsey) حيث استعمل مصطلح الموهبة عام 1997 كمصطلح حرب المواهب وتعتبر هذه الإدارة نظام حديث النشأة نسبيا في عالم إدارة الأعمال , - " شوهده اهتمام برز لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات حيث تحولت المنافسة الى اجتذاب الموهبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير "1- . فيمايلي الامام بمجموعة من المفاهيم حول إدارة المواهب وقبلها نعرف المواهب ونقول بان المواهب هي موهبة تشكل قدرة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها التميز والريادة في تعاملها مع فرص واطخار بيئتها الحالية والمستقبلية، حيث تحمل جانبا فطريا موروثا وآخر مكتسب من التعلم الاستراتيجي، أين تنمو وتتسع مع استقطابها للمنظمة وتساهم برامج التدريب في تطويرها.

أولاً: مفهوم إدارة المواهب

هي عبارة عن (مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد وتحفيزها وادارة أداءها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات) 2

إدارة المواهب ("]هي علم استخدام التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل تحسين قيم المنشأة وتسهيل مهمة المنشآت في تحقيق أهدافها وتركيز إدارة المواهب على توظيف وتدريب وإدارة والحفاظ على الموظفين من أجل تكوين فريق عمل ماهر[" 3، حيث عملية إدارة المواهب عملية مستمرة طويلة وجود الموظف بالمنشأة تبدأ بتعيينه الى غاية رحيله عن العمل.

لذا نقول تتيح إدارة المواهب في المنشأة ضمان تحقيق الموظفين لأعلى مستويات الأداء الممكنة ورضا عن العمل. وعرفت كذلك بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة

¹د/مصطفى يوسف كاي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة 40 19: 28FEVREIR2022 ALPHADOC DZ/ PROUDIT. COM

²د/عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العالمين << دراسة حالة >> مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 7 العدد 13 ص

87السويس-مصر، على الرابط تصفح يوم 27 فيفري 2022 http: www .asjp dz cerist dz/en /presentation

³ مرجع سابق إدارة المواهب البشرية في المنظمة على الرابط Alpha doc.dz/produit يوم 28 فيفري 2022، الساعة 19:20

أهدافها الاستراتيجية حسب ما تطرق له في مقاله الدكتور الطالب (صبي عبد اللطيف وأبو بكر صبي في المقال ص132)¹

كما نظيف، انها ضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.²

إدارة المواهب talent management تعني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تعتمد على رأس المال الفكري

البشري الاستراتيجي ذي المهارات والمواهب والكفاءات أي التي تقوم وتخطيط واستقطاب وجذب وتطوير وتدريب والاحتفاظ بالمواهب وتضع الشخص المناسب في الوظيفة والمنصب المناسب في الوقت المناسب والظرف المناسب في حالة الأزمات والمخاطر أيضا.

كما عرفها (أ، خضير كاظم حمود) بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين.

- من خلال المفاهيم السابقة نستخلص مفهوم لإدارة المواهب وهي عملية منظمة او نظام متكامل يعمل بمحاذاة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على عمليات وممارسات واستراتيجيات للموارد البشرية وتضمن التخطيط الاستراتيجي والاستقطاب والتدريب والتطوير والحفاظ بالمواهب ذوي المهارات والكفاءات المميزة التي يصعب الاستغناء عنها والعمل على بقاءها في المنظمة (المؤسسة) أي هي الإدارة التي تمتلك رأس مال فكري بشري استراتيجي الذي تميزه المهارات والجدارات التي تعمل على كسب وجذب واستقطاب والاحتفاظ بالمواهب من اجل تحسين وجودة الأداء في المنظمة والمحافظة على صورتها الذهنية وهويتها وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بصفة مستمرة ودائمة.

ثانيا/ أهمية إدارة المواهب

مما سبق من مفاهيم لإدارة المواهب نجد ان لها أهمية بالغة في المنظمة تتمثل فيما يلي:³

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها وازدهارها وسبب توسع الاقتصاد العالمي أدى الى دمج العديد من المنظمات الى الاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة التحديات وأهميتها تتضمن:

(د / صبي عبد اللطيف أبو بكر صبي دور ادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي دراسة حالة مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد 18 العدد 03 غرداية الجزائر 2020 ص 132¹ عن

(² محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة ميدانية ماجستير إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط آب 2018 ص 11

(³ عن ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الابداع في المنظمة التعليمية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العدد 2 2013 ص 259.

تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة؛

✓ تتضمن إدارة المواهب للمنظمات إمكانية كسب نجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية؛

✓ تتمثل إدارة المواهب اهم موارد القيمة لأي منظمة؛

✓ تعد احدى مراحل تطور لإدارة الموارد البشرية؛

✓ تساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء.

مع اعتماد لدراسات سابقة نزداد معرفة بأهمية هذه الإدارة الحديثة إدارة المواهب ونظيف ما يلي: ¹

✓ [أهمية الاعتراف بإدارة المواهب وجعلها أولوية قصوى والحفاظ على المواهب في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية؛

✓ توفير التدريب والتطوير للأفراد؛

✓ تلعب دورا أساسيا في تطوير قيمة المنظمة، [] .

كما ذكر "سها محمد وبسام الرميدي" (تتمثل إدارة المواهب في دعم الإدارة العليا بالمواهب القادرة على الابداع والابتكار

في قيادة المنظمة للتميز في بيئة العمل-) "عارف 2018" (وحسن اختيار القادة والمشرفين والعاملين الموهوبين في كافة

المستويات الإدارية وتحسين مستويات الموارد البشرية (أبو عارف)).²

ثالثا/ مبادئ إدارة المواهب:

بأن إدارة المواهب حديثة النشأة الا أن نجد العديد من الإسهامات من اجل إيجاد مبادئ معينة لها لتحقيق المزايا

التنافسية منها:³

➤ التوافق مع استراتيجية المنظمة:

تعتبر استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب لان الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع

المواهب التي تحتاجها المنظمات لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها.

➤ الاتساق الداخلي:

ويقصد به درجة التوافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها فتطبيق تلك بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج بل يؤدي الى

نتائج عكسية فعلى سبيل المثال عندما تستمر المنظمة في تدريب وتطوير الكفاءات يجب أن تستمر أيضا في

استبقائها والمحافظة عليها.

¹ محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، الدور المعدل للثقفة التنظيمية دراسة ميدانية ماجستير إدارة اعمال جامعة الشرق الأوسط آب 2018 ص14

² سها محمد وبسام الرميدي، أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 1، 2021، ص 150، على الرابط
http://jaauth.ekb.gov.eg/25-فبراير-2022 مع 23:14

³ اثر إدارة المواهب على جودة الأداء دراسة حالة» (سودابت) كلية الدراسات التجارية جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا (2012- 2015) ص24

➤ تضمين قيمة المواهب ضمن الثقافة التنظيمية:

تنظر العديد من الشركات الناجحة الى ثقافتها التنظيمية كمصدر من مصادر المزايا التنافسية لها والمستدامة ولذلك فهي تبذل جهود حثيثة لغرس ودمج قيمتها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية.

➤ مشاركة الإدارة:

تدرك الشركات الناجحة أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة العلمية لإدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية إدارة الموارد البشرية عنها.

➤ تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية.

➤ بناء سمة مميزة لرب العمل: هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معا ب بروز المنظمة وتكوين صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمن قصير وسمعتها في سوق الباحثين عن عمل ولكي تتمكن المنظمات من استقطاب الافراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المناسبة لها في سوق العمل وتحسين سمعتها التنظيمية.

رابعا / أهداف إدارة المواهب:

عدة اهداف تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال إدارة المواهب والاهتمام بها بأكثر جدية وهي:¹

- ✓ تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين؛
- ✓ تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة؛
- ✓ جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة؛
- ✓ استقطاب واختيار الافراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة؛
- ✓ مساعدة المنظمة في الحصول على موهبة الأزمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها؛
- ✓ تقديم أساليب الحفظ على المواهب النادرة داخل المنظمة؛
- ✓ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات وقدرات العاملين.

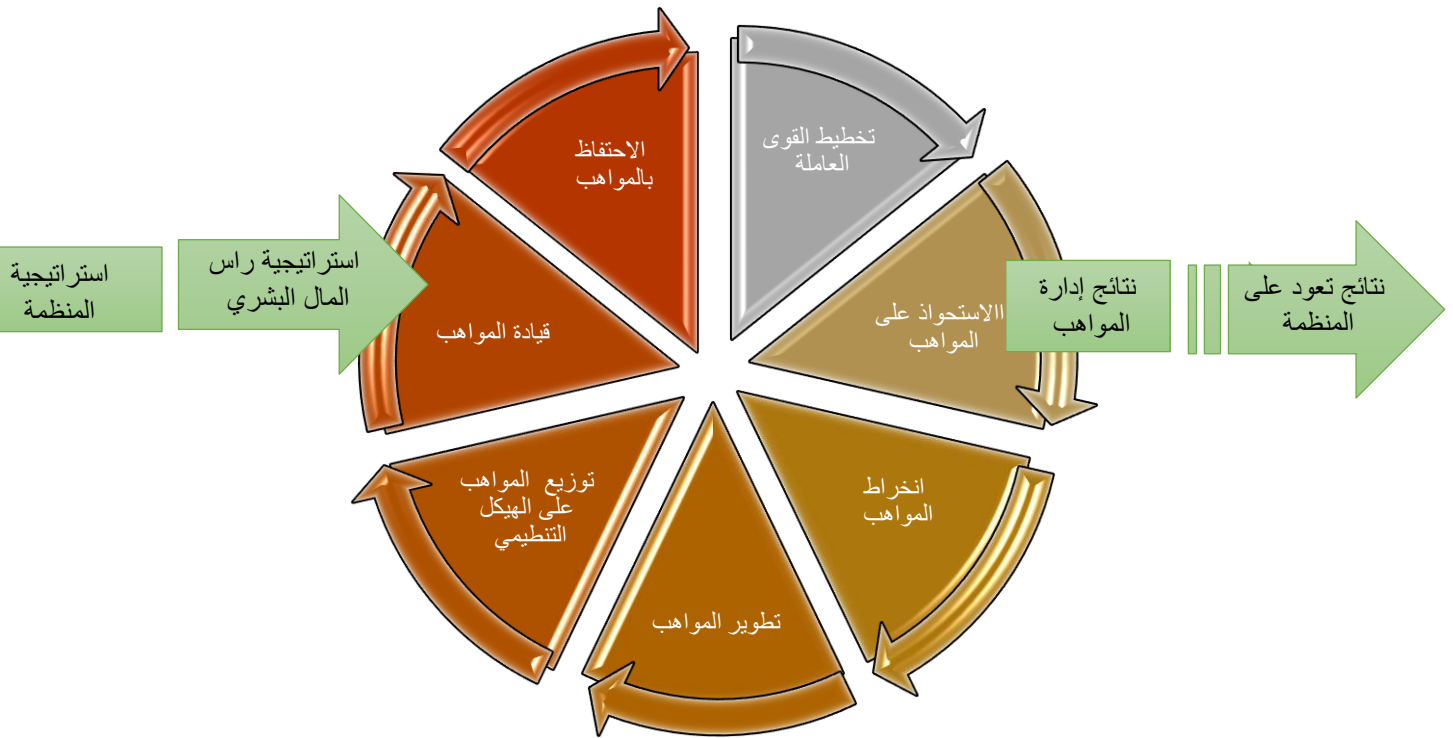
¹ أحمد علي صالح، إدارة المال البشري مطارحات استراتيجية، دار البازور للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015 ص 115

الفرع الثاني/ نظام إدارة المواهب المتكامل وعملياتها والسمات السلوكية للموهوبين

أولاً: نظام إدارة المواهب المتكامل¹

«إدارة المواهب يجب أن ينظر لها على أنها نظام متكامل من سياسات وآليات إدارة رأس المال البشري (التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء والتدريب والتطوير المؤدية إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة-» [

]- الشكل الموضح ادناه أسفل الفقرة يمثل نظرة شمولية لإدارة المواهب المتكامل وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة ولذا فإن مدخلات ومخرجات عاجلة إدارة المواهب مهمة جداً، لأنها يجب أن تسيّر بمحاذاة استراتيجية رأس المال البشري المنبثقة عن استراتيجية المنظمة وتوجهاتها وأن تكون متناعمة مع كافة الممارسات لتعزيز جهود إدارة المواهب وتعني استراتيجية رأس المال البشري human capital management أن ربط العنصر البشري بالإدارة العليا بمتطلبات الكفاءات والفاعلية لإدارة العنصر البشري وتوقعات وإدارة الازمات. - [



الشكل رقم 2: النظام المتكامل لإدارة المواهب، مرجع سابق خضير كاظم حمود، ص 30

¹ د. خضير كاظم حمود، إدارة المواهب والكفاءات البشرية الجامعة الهاشمية ط أولى عمان الأردن 2013 ص 28-30

ثانيا: عمليات إدارة المواهب

هناك من يسميها ممارسات وأبعاد او استراتيجيات إدارة المواهب وكلها تصب في عناصر او مراحل واحدة يجب المرور بها من تخطيط واختيار وجذب واستقطاب تدريب وتطوير وإدارة أداء واحتفاظ بالموهبة وهي كالآتي:¹

1. **جذب المواهب**: يشير الى سعي المنظمات الى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل للعمل فيها وذلك من خلال تعزيز الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات من ذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية وجود سياسة رواتب ومكافآت جاذبة وتوافر فرص التدريب وإتاحة الفرصة للترقية والتطوير الوظيفي والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة؛

2. **تدريب وتطوير المواهب**: يعد التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين بالمنظمة لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية مما ينعكس على تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية؛

3. **إدارة أداء المواهب**: تشير الى توجيه أداء الفردي والجماعي لتحقيق بكفاءة وفاعلية. وتهتم إدارة الأداء بتصميم المهام وتقييم الأداء الحالي وتحديد معايير وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف وتوجيه النصح والمساعدة للعاملين لحل المشكلات التي تواجههم في العمل؛

4. **الاحتفاظ بالمواهب**: يشير الى مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمات لبقاء المواهب بها من خلال تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم ومكافئتهم على جهودهم المتميزة وتقدير قيمتهم بالمنظمة بجانب وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والاستثمار في تدريبهم والتقييم العادل للأداء والعدالة التنظيمية والأمان والاستقرار الوظيفي.

¹ (سها محمد ويسام الرميدي، أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 1، 2021، ص 151، على الرابط <http://jaauth.journal.ekb.eg> تصفح يوم 23:14 2022/2/25

ثالثاً: السمات السلوكية للموهبين

للموهوبين خصائص ومميزات أو سمات سلوكية تعتمد على إدارة المواهب في عمليات الاختيار للمواهب التي يجب تطبيقها وتجريبها عليهم لإثبات الصدق والجدوى وهي كالآتي:

قم	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكار وحلول جديدة وغير مألوفة
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يبني انماطاً فكرية تقليدية
5	المتابعة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم
6	الطلاقة	يعطي عدد كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن تكون يواجهها لإثبات فكرة وحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة
13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة ويمكن ولديه ذاكرة قوية
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحمل أكثر من معنى أو حل
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس وملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها

المصدر: الجدول رقم 1 من دراسة بعنوان من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية د، زرزار العياشي جامعة زيان عاشور مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 24(2) ص 231 نقلاً عن البوايز /محمد المعاينة خليل، الموهبة التفوق دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان (2004) ص 49.

المطلب الثاني: الادبيات النظرية للسمعة التنظيمية

الفرع الأول: ماهية السمعة التنظيمية

يقال في كتاب "السمعة التنظيمية في القطاع العام"، للمؤلف د، شاكر احمد العدوان وساجدة إبراهيم الشامي، [ان السمعة التنظيمية هي من أصول أساسية في البناء الذي تختاره الدولة عن وعي مسبق وتخطيط واعى وهذه لا تقل أهمية عن الأصول البشرية المتجسدة فيما يسميه الاقتصاديون راس المال البشري ولا يقل عن راس المال المادي الذي بدونه لا يوجد اقتصاد ذي قيمة تذكر، فهل يعقل الفرد او نظام أي دولة سمعة تنظيمية غير حميدة؟ ! - اذ ان السمعة التنظيمية هي حصيلة أساسية لتفاعل أي مؤسسة حكومية في محيطها الاجتماعي بالإضافة الى ذلك تعتبر السمعة احدى الموجودات غير الملموسة التي تحرص المؤسسات على بنائها والحفاظ عليها لأهميتها في بقاءها واستمرارها في ظروف الازمات اذ تمكن السمعة الحميدة من استقطاب أفضل الكفاءات البشرية -]¹

أولاً: مفهوم السمعة التنظيمية

["ينظر (De marcellis-warin and Teodoresco 2012) الى السمعة التنظيمية انها احدى موجودات لا ملموسة التي تعمل المنظمة على بنائها والحفاظة عليها لتحقيق البقاء الاستمرار "² عن داوولينغ 2011 ان السمعة مجموعة من القيم المعنوية للمؤسسة مثل الاصاله والمصدقية والنزاهة والمسؤولية التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها.

كما ((يعرفها سعيد وعباس 2017. 81)) بأنها مجموعة قيم مثل الاصاله والموثوقية والابداع والمسؤولية الاجتماعية والصدق والنزاهة، اذ يستشعرها الموظف عن المنظمة من خلال الصورة التي يحملها عنها وتكون من الأصول المعنوية ولها قيمة ذاتية وتعمل على تحقيق منافع تنافسية تشجع على الولاء وجذب الزبائن والعملاء وتقلل من المخاطر التنافسية لها. كما يعرفها البتيتي ((36: 2009)) السمعة التنظيمية بأنها جميع الممارسات الإدارية المطبقة لجودة الخدمة والمسؤولية الاجتماعية بالإضافة الى جودة الإداء المالي والحوكمة وغيرها من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية ومصدقية من قبل اصحاب المصالح.³

¹ د شاكر احمد العدوان، ساجدة إبراهيم الشامي، السمعة التنظيمية في القطاع العام، عمان الأردن دار وائل للنشر ط 1، 2021

² تصفح يوم 12 جانفي 2022 مع 15:01

³ مصطفى يوسف حسن شامية، أثر التنشئة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية جامعة الأقصى ص 24

(سمعة المنظمة هي قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والعمل على توطيد العلاقات مع كافة المؤثرة في المجتمع عن طريق تلبية حاجاتهم وتقديم الخدمة ذات الجودة عالية بشكل يحسن من سمعتها ويخلق قيمة تنافسية من أجل بقائها وتشمل سمعة المنظمة العلامة التجارية والشخصية الاعتبارية لها)¹

من التعريفات السابقة نستخلص الجدول التالي:

عناصر السمعة التنظيمية											
لا ملموسة (معنوية)	الموثوقية	الإبداع	الصورة	جودة الخدمة	الأداء	المسؤولية	القيم	النزاهة	المصداقية	الإصالة	
X			X				X				(De marcellis-warin and Teodoresco 2012)
			X			X	X	X	X	X	داولينغ 2011
X	X	X	X			X	X	X	X	X	سعيد وعباس 81. 2017
X			X	X	X		X				محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، يوسف حسين عاشور

الجدول رقم 2 من اعداد الباحثة استنادا على التعريفات السابقة للسمعة التنظيمية

❖ اذن فالسمعة التنظيمية هي مجموعة قيم معنوية وممارسات لا ملموسة ومعتبرة وقدرة المنظمة على اتخاذ صورة إيجابية لها من خلال تنفيذ استراتيجيات وخطط مفادها الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وجودة أداء تتصف بالإبداع والإصالة والمصداقية والنزاهة والموثوقية وذات أداء اداري متميز لضمان البقاء والاستمرارية.

¹ محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، يوسف حسين عاشور دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية كلية العلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة الاسلامية بغزة تصفح يوم 25 فيفري 2022 مع 22:50

ثانياً: أهمية السمعة التنظيمية

من خلال مفاهيم السمعة التنظيمية نرى ان لها أهمية بالغة في المنظمة نستدرجها فيما يلي:¹

- تعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تبرز أهمية السمعة التنظيمية للمنظمة بصفاتها الرئيسية والمتمثلة في الثقة والمصداقية وخاصة أثناء الازمات وهي تعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين الجودة وتمنح المنظمات الثقة وتسهم في مناخ تنظيمي متميز.
- تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات والخدمات التي تتيح للمنظمة فرصة زيادة الأرباح والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ورفع الروح المعنوية للعاملين وحماية المنظمات من الازمات المحتملة والمساهمة في الشركات الاستراتيجية مع المنظمات المحلية والإقليمية والدولية للمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح والعاملين يفضلون التعامل مع المنظمة ذات السمعة الجيدة.

[-ويرى واستكوت (westcott) لأهمية السمعة التنظيمية في مجموعة من النقاط كما أشار إليها (عمير وصلاح الدين (2017)) كما يلي:²

- تحسين رضا الزبائن والعملاء من خدماتها ومنتجاتها؛
- زيادة فهم زبائن وعملاء المنظمة لخدماتها ومنتجاتها وادراكهم لصورتهما الحسنة والصحيحة؛
- تساهم في الحفاظ على ولاء الزبائن والعملاء؛
- تكوين علاقات عامة بشكل أوسع؛
- كشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها؛
- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين في المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة؛
- حماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الازمات المحتملة.

ظيف (رشيد الزياي: 18) ان السمعة التنظيمية القوية تحقق مجموعة من المزايا نذكر منها:

منح المنتج والخدمة قيمة إضافية وزيادة رضا العاملين وولائهم وجذب زبائن جدد للمنظمة. - [

الفرع الثاني: ابعاد السمعة التنظيمية وعلاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب

ما رأينا من مفاهيم وأهمية للسمعة التنظيمية توجد ومن خلال الدراسات والبحوث مبادئ لها فماهي هذه المبادئ التي تعتمد عليها؟:

¹ محمد عبد الهادي إبراهيم مطر يوسف حسين عاشور مرجع سابق

² مصطفى يوسف حسن شامية جامعة الأقصى ص مرجع سبق ذكره ص 25

أولاً: ابعاد السمعة التنظيمية

من بين العوامل المؤثرة في بناء السمعة التنظيمية التي تحددت من طرف الباحثين، وكانت مختلفة، والتي من الواجب على المنظمة أن تقوم بتعيين أفراد ذوي مواهب فذة لبناء سمعة مميزة، حيث تطرقت الدراسات في ذكرها للباحثين الى أن السمعة التنظيمية ناتجة عن جهود المديرين من خلال إثبات نجاحهم (awang 2010 (2008 سادler) وتميزهم في إدارة المنظمة، واستخدام ثلاث ابعاد لقياس السمعة التنظيمية ، وهي الميل العاطفي تجاه الخدمات ،الميل العاطفي اتجاه المنظمة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأكثر أهمية للمسؤولية الاجتماعية لما توصلت له الدراسات والامر الذي يؤكد ابرز التحديات التي تواجهها أي إدارة هي أن تقود منظمتها تجاه النمو والتطور من خلال تحقيق ميزة تنافسية أساسها المسؤولية الاجتماعية ، واعتمادا على بعض المدارس مثل مدرسة التقييم ومدرسة الانطباعة ومدرسة العلاقاتية وتحديد ابعاد السمعة التنظيمية قد تكون ابعاد السمعة التنظيمية، والأبحاث والدراسات مازالت تتناول مثل هكذا مواضيع للبحث والتطوير للمفاهيم والمعارف العلمية، اذن ابعاد السمعة التنظيمية إضافة للمسؤولية الاجتماعية اعتمادا على بعض الدراسات الاكاديمية والبحوث العلمية هي: ¹].

-صورة المنظمة: لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين على التوالي من خلال الثقة والموثوقية التي تظهر في دعم خدماتها او منتجاتها وسعي المنظمة المستمر والدائم، وتعرف بأنها التقييمات والمشاعر والاحاسيس والمواقف تجاه المنظمة (liyod 2007) تنقسم الى صور مدركة ومرغوبة وخفية؛

- الابداع: للمنظمة أفراد (عملاء وعاملين) لديهم انطباعات حول أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المنظمة، ابداع أسلوب للموارد البشرية تجرح به حلولاً مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة واستخدام الاصاله، الطلاقة المرونة المخاطرة، القدرة على التحليل والخروج من المألوف.

- جودة الأداء: التي تسعى لها المنظمة لتحقيق نتائج مالية ومستثمرات ومساهمون الى غير ذلك من نتائج تسعى لها حسب استراتيجيته ا والتي تعتمد على أداء العاملين المتميز ين ذوي المهارات وذوي إنتاجية ذات قيمة للمنظمة.

- المسؤولية الاجتماعية: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع، بالأخذ بالنظر الاعتبار لتوقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل صحية ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصدقية مع العملاء والمنافسين ولحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المجتمع بأقل تكلفة وبأعلى جودة وذلك في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة."]

¹ (عمار فتحي موسى إسماعيل، منى حسين السيد طه دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي ، جامعة مدينة السادات مصر ،مجلة الدراسات التجارية المعاصرة العدد 8 ديسمبر 2019

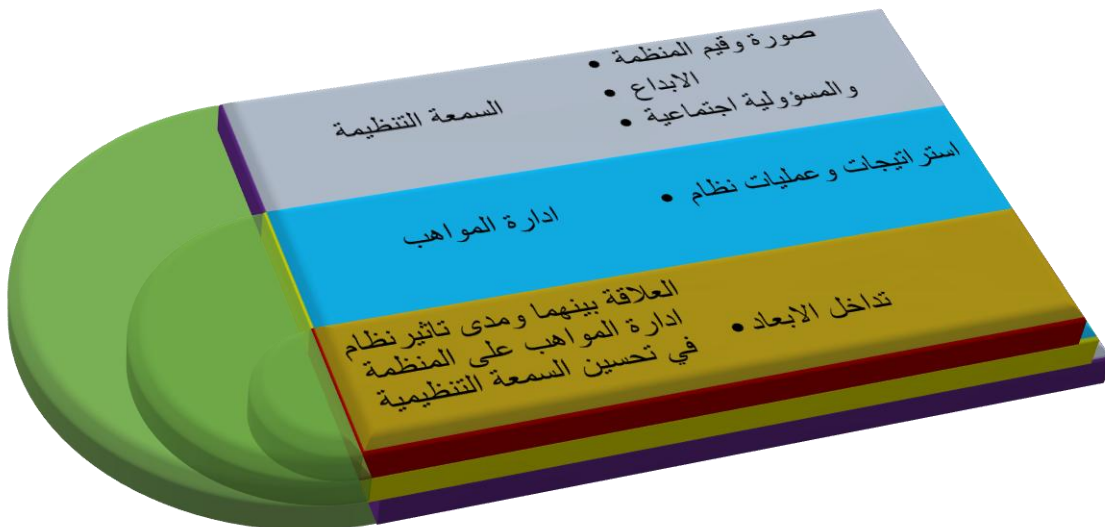
ثانيا: علاقة السمعة التنظيمية بإدارة المواهب

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

بتداخل ابعاد السمعة التنظيمية من صورة وهوية تحملها أفكار داخل بيئة العمل وخارجها او داخل المنظمة وخارجها، وشخصية اعتبارية ذات قيمة في نظر العملاء والعاملين ووجود أداء متميز وفعال ومسؤولية اتجاه المجتمع ووجود موارد بشرية ذات التميز والمهارات تعمل على ذلك فهذا يؤدي بها الى اتخاذ نظام اداري يعتمد على المواهب، وبدوره يقوم بعمليات وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الموهوبة والجذب والاستقطاب والتدريب والتطوير والتقييم والاحتفاظ بتلك المواهب والاستحواذ عليها.

وهذه بعض النماذج لإدارة المواهب في المنظمات او المؤسسات:

نموذج 1

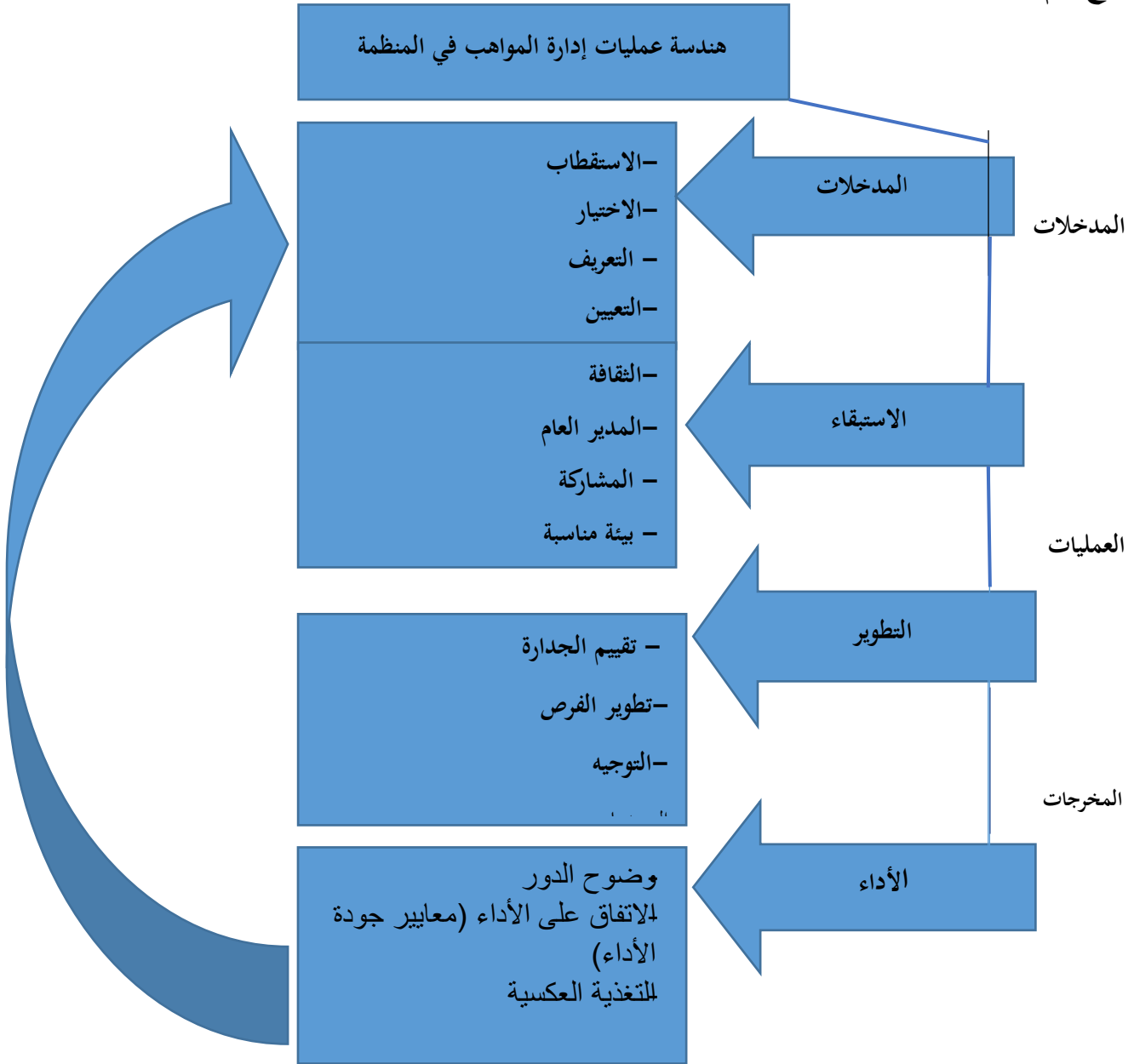


الشكل رقم 3 / من اعداد الباحثة يوضح عمليات إدارة المواهب وتأثيرها وتداخلها في المنظمة لتحسين السمعة توضح

مدى تفاعل الداخلي التنظيمي

وهذه بعض النماذج لإدارة المواهب في المنظمات او المؤسسات:

نموذج رقم 2



شكل رقم 4: المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة ط أ 2012 ص 19، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

وهذه بعض النماذج لإدارة المواهب في المنظمات او المؤسسات: نموذج رقم 3

نموذج مقترح لتطبيق إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الجزائرية

دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية



صياغة استراتيجية لادارة المواهب قادرة على التكيف مع واقع المؤسسة وبيئتها

تقدير وتامين التكاليف اللازمة لتطبيق البرنامج على المدى الطويل:
 القدرة المالية للمؤسسة
 الموارد المالية المتاحة
 جودة هيئات التمويل

تقييم نتائج (مردوية) تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب
 -تقييم الأداء (الجودة - السرعة - السلوك - مدى تأثير الجوائز)
 -تقييم الرضا الوظيفي (الغيابات - الشكاوى - النزاعات - الأداء ...)

الشروع في تطبيق استراتيجيات

تكوين القادة والمخططين والمحللون الذين يستحملون مسؤولية تطبيق البرنامج:
 افراد ذو كفاءة عالية

استراتيجيات الاستقطاب

استراتيجية الاحتفاظ

استراتيجيات التطوير

التحليل الوظيفي
 -تحقيق التوافق
 - التدريب والتكوين
 التدريب المتخصص
 التوجيه

سوق العمالة المتاحة
 سمعة المؤسسة (المنتج، الموارد البشرية، ...)
 دراسة الحاجات لمادية
 دراسة الحاجات المعنوية (الميل /التحولات/التطلعات)

تخطيط التعاقب الوظيفي

التدريب على تولي المناصب القيادية
 (روح القيادة /الذكاء الانفعالي ...)

المصدر: أيمن صبيان "إدارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات جزائرية في الصالونات وهران 2016/11 والجزائر العاصمة 2017/02 تصفح يوم 2022/02/23، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان -الجزائر. 20:15

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: عرض الدراسات وتحليلها

➤ الدراسات العربية

1-دراسة (غزة رانية محمد محمود زيادة) 2021 "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك خالد - كلية المجتمع للبنات أبها. "

هدفت الدراسة للكشف عن علاقة نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز وتأثيره على إدارة المواهب البشرية، طبقت الدراسة على موظفي المصرف ومجتمع العينة كان عشوائيا _ من مديرين وموظفين باستخدام الاستبيان الإلكتروني لسهولة الوصول لمجتمع العينة وتسهيل مهمة جمع البيانات واعتمدت 223 استبيان وفقا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وتوصلت الى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ووجود لأثر دال إحصائيا بين المتغيرين، اوصت هذه الدراسة بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، ووضع الاستراتيجية للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين واستحداث إدارة المواهب البشرية وتوفير ميزانية ملائمة لتحفيز الموهبين وكذا تفعيل دور الموهبين والأداء المتميز.

الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وفقا للأسلوب الإحصائي التحليلي لمجتمع العينة الكترونيا نظرا لسهولة جمع الاستبيان المطبقة على المصرف الراجحي التي توصلت بدورها الى المضي قدما الى الاهتمام ووضع أنظمة متقدمة لإدارة المواهب وفقا لاستراتيجيات مدروسة للحفاظ على المواهب وإدارتها.

2-دراسة (ط/د صيتي عبد اللطيف، أجيلالي بهاز، أبوبكر صيتي) 2020 دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي دراسة حالة سونلغاز لولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية مجلد 18

العدد 03

قامت هذه الدراسة بالكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب والابداع التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بغرداية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات ومجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية عدد موظفيها 213 موظف وعينت الدراسة 53 موظف حيث توصلت الدراسة الى وجود ممارسات لأبعاد إدارة المواهب من تخطيط واستقطاب واختيار للموهبة مع وجود درجة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدة الموظفين وتوصلت الى وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الابداع التنظيمي.

الدراسة كانت قريبة من موضوع الدراسة الحالية فيما يخص كلا من المتغيرين المستقل والتابع المتغير المستقل كان تأثير إدارة المواهب لهذه الدراسة والدراسة الحالية كان لدور إدارة المواهب حيث تطرقت لتأثير هذه الإدارة في التساؤلات الفرعية والفرضيات أي كلا الدارستين لمست الموضوع تقريبا 100% من حيث المتغير المستقل ومن حيث المتغير التابع لهذه الدراسة كان الابداع التنظيمي، اما عن الدراسة الحالية تطرقت لمتغير تابع وهو السمعة التنظيمية الذي بدوره يصب فيه الابداع التنظيمي من إدارة المواهب بتداخل الابعاد وتأثيرها فيما بينها.

3-دراسة (عمار فتحي موسى إسماعيل/ منى حسين السيد طه)، 2019" دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

هدفت الدراسة الى تحديد نوع وقوة العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي وبين الرفاهية النفسية والأداء الوظيفي وبين السمعة التنظيمية والرفاهية النفسية والأداء الوظيفي وتم ذلك اعتمادا على الاستقصاء لجمع البيانات باستخدام عينة حجمها 245 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات والنائج المتوصل اليها تبينت ان جامعة مدينة السادات تتمتع بسمعة متوسطة بين الجامعات المصرية وانخفاض إحساس وشعور أعضاء هيئة التدريس بالرفاهية النفسية والأداء الوظيفي متوسط ووجود علاقة ارتباط بين ابعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي ووجود، ووجود علاقة ارتباط بين ابعاد السمعة التنظيمية والرفاهية النفسية ووجود درجة توافق بين ابعاد السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي وان غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن الرفاهية النفسية لها تأثير وسيط على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي ووجودها كدعم كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي وتأثير ابعاد السمعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

هذه الدراسة اتخذت وسيط بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي وهو الرفاهية النفسية ومدى تأثيره في كل منهما على الأثر فأبعاد السمعة التنظيمية تعمل على تحسن الأداء الوظيفي بوجود رفاهية نفسية مرتفعة.

4 - دراسة (أ د، صبيان ايمان و أ / د ثابت وسيلة) 2018 / 2019 إدارة المواهب "أفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في الصالونات جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان الجزائر.

درست هذه الدراسة وضع إدارة المواهب بالمؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الاستجابة لتوجهات المعاصرة بدراسة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها ,عن طريق دراسة ميدانية طبقتها على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب والتوظيف ونتجت عن الدراسة ان معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وتقوم بتطبيق احداث البرامج لإدارة المواهب ورغم وجود كثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي وانعدام التطبيق في القطاع العمومي مع أن حصة الأكبر لقطاع التجارة والتوزيع وغياب تام في الصالونات. هذه الدراسة توحى بوجود نماذج جديدة للمنظمات والتسيير الإداري في القطاع الاقتصادي والعمومي معا تعمل على إدارة ذكية تستخدم تكنولوجيات واستراتيجيات تمد بالأفق للمؤسسة والمنظمة وتوجهات معاصرة والاهتمام بالمواهب وادارتها والتوظيف الا ان القطاع العمومي غائب عن هذا للمؤسسات المشاركة في الصالونات.

فيما يجدر بالذكر أن المؤسسات الجزائرية ليست كلها مشاركة في الصالون للمواهب يمكن راجع لعدم اهتمامها بإدارة المواهب او عدم اهتمامها بالصالون في حد ذاته وذلك يجب ان تكون عليه دراسات للأسباب التي تحول لعدم وجود بعض المؤسسات في الصالون وكذلك تنوير المؤسسات وإقامة منتديات وملتقيات واجتماعات حول موضوع إدارة المواهب للنهوض بالإدارة والتوظيف.

5-دراسة (محمد سمير النجار) 2018، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط آب "

هدفت الدراسة الى بيان أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في البنوك التجارية حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأساليب الإحصائية ومنها الانحدار المتعدد لبيان أثر أكثر من تغير مستقل على متغير تابع وتحليل الانحدار الهرمي لقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية

نتجت عنها مستوى عالي من التطبيق بلغت نسبة 90,15% لكل من متغيرات الدراسة إدارة المواهب الثقة التنظيمية سمعة البنك وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير وكان الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر المواهب على السمعة التنظيمية درجة التأثير بلغت (0,721)

وتفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة 5,88% وتوصلت الى الاهتمام بإدارة المواهب وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيا ومراعات مصالحهم وتوفير المناخ الذي يشجع على الابداع والابتكار وتطويرهم مهنيا ومراعات مصالحهم وتوفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة بما يسمى بشكل فاعل في تحسين سمعة البنك وزيادة مستوى رضا العملاء وولائهم.

الدراسة هذه تناولت الثقة التنظيمية كأحد المؤثرات على السمعة التنظيمية للبنوك لتوضيح الدور الفعال الذي تقوم به او تلعبه إدارة المواهب في البنوك التجارية ولما لها من تأثير كبير في تحسين السمعة التنظيمية لدى البنوك التجارية.

✓ الدراسات الأجنبية

1- دراسة salih al 2014 "تأثير إدارة المواهب في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة حالة شركات

الاتصالات السلكية واللاسلكية الأردنية "

E -1" salih al 2014 the impact of talent management in enhancing organizational reputation; an empirical study on the jordanin telecommunications companies

هدفت الدراسة الى تحديد علاقة إدارة المواهب في تحسين سمعة المنظمة من خلال فحص العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب (الاستكشاف والالهام والتحول) ومتغيرات السمعة التنظيمية (التعزيز الذاتي والتحقق الذاتي وتكرار التفاعل) وتكونت عينة الدراسة 12% من مجموع العاملين البالغ عددهم 3150 موظفا التي جرى اختيارها بشكل عشوائي وتوصلت الدراسة الى ان المواهب تؤثر على التفاعل مع الزبائن الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر على سمعة المنظمة والتي تؤدي الى زيادة حجم التفاعل لتحسين السمعة التنظيمية واوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المواهب على المستويات الإدارية وخلق مناخ يشجع تنمية المواهب من خلال الحوافز .

الدراسة موضوعها (تأثير إدارة المواهب في تعزيز سمعة المنظمة): قامت بفحص علاقة ابعاد المتغيرين مع بعض من علاقة استكشاف والهام وتحول بالتعزيز الذاتي والتحقق الذاتي وتكرار التفاعل، الا ان العينة كانت 12% فقط من مجموع العاملين الكثر 3150 وكانت عشوائية _ بشركات السلكية واللاسلكية الأردنية - كما قمنا في الدراسة الحالية باختيار العشوائي للعينة بمؤسسة موبيلس بولاية ورقلة الجزائر باستخدام الاستبيان 50 موظف - . وتوصلت الدراسة السابقة الى تفاعل المواهب مع الزبائن أثر تأثير كبير ومباشر على سمعة المنظمة وهذا م ا يستدعي الى تفعيل دور إدارة المواهب في المنظمة.

دراسة 2

E- 1 (Anwar and Qasim ali nisar) 2014 Talent management stratigic .Article :priority of organizations Aziza

/Lahore – Pakistan. Gujranunla Pakistan

تطرت الدراسة الى مفهوم إدارة المواهب واعتبرته بمثابة حجر الزاوية في دراسات إدارة الموارد البشرية لأنه يغطي ميزات مختلفة للموارد البشرية من خلال صقل الموظفين والمهارات والخبرات بطرق مختلفة يولي القطاع المصرفي اهتماما كبيرا لتطوير الاليات الفعالة فيما يتعلق بإدارة المواهب ,وغير ذلك كان تحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب وخلق صلة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي قام الباحثون بدراسة دور الموهبة، الإدارة في الفعالية التنظيمية الشاملة هي دراسة وصفية ونوعية بطبيعتها البيانات التي تم جمعها من الموظفين الإداريين في البنوك من خلال المقابلات ، حيث أظهرت النتائج ان استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة لها علاقة كبيرة وإيجابية مع الأداء التنظيمي ولها علاقة قوية وإيجابية مع الميزة التنافسية والأداء موقع الموهبة داخل القطاع المصرفي ،ورأت هذه الدراسة بتوفير رؤية ثاقبة لفهم مفهوم إدارة المواهب وأهميته في القطاع المصرفي يمكن للبنوك الاستفادة من هذه النتائج لتشكيل ممارسات إدارة المواهب والقيود والتصميمات العملية والتوجهات المستقبلية .

قامت هذه الدراسة بتوضيح أهمية إدارة المواهب الاستراتيجية بجانب إدارة الموارد البشرية وإعطاء دور للمواهب وصلها لدى الموظفين وادائهم التنظيمي وتطوير اليات إدارة المواهب وفعاليتها كما استخدمت المقابلة واعتمدت على الدراسة الوصفية النوعية في القطاع المصرفي للبنوك، ونتجت عنها عن وجود علاقة قوية بين الأداء التنظيمي وإدارة المواهب ذات ميزة تنافسية حيث اوصت الدراسة بإمكانية البنوك باستخدام نتائجها.

دراسة رقم 3

E-3(Kati.jarvi)2020 The role of talent management 2020 instratatgic renewal department of management and organization hanken school of economics .helsinki finland).

Violette khoreve department of managementand

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح دور المواهب في التجديد الاستراتيجي وقيام المؤلفين بتوسيع المعرفة المثيرة حول عملية تنفيذ إدارة المواهب من خلال التأكيد على أنشطة معينة والتي تشارك في العملية أثناء التجديد الاستراتيجي . البحث عن المعرفة امر مهم وخاصة بهذه الدراسة حيث ركزت عن تنفيذ إدارة المواهب والتجديد الاستراتيجي بشكل مغاير عن الدراسات الأخرى.

دراسة رقم 4

E-4.(Annika .Markus).2018 Corporate reputation in management research a review of the literature and assessment of the concept .

قامت الدراسة بمراجعة منهجية الادبيات بناء على تحليل البيبليومتري كبير الحجم تم اجراءه على البيانات البيبلوغرافي ل 5885 منشور تم نشره في 2016 حيث ان دراسة السمعة تحتل مكانة بارزة في البحوث الإدارية ومع ذلك ان العدد المتزايد من المنشورات يجعل من الصعب تتبع هذا الكم من الادبيات وباحثلال السمعة النمو الكبير والمتزايد، تم تضمين السمعة للشركة وجزء لا يتجزأ من منحة المجال الميداني الاوسع حول السمعة بشكل عام عند التكبير في مجموعة المنشورات بشكل أو ثقل وعن كتب.

هذه الدارسة تمت بحجم كبير جدا وصعب التحكم فيه وتحليله ودارسته تتطلب صبر ووقت كبير للتتبع والتوصل الى النتائج رغم ذلك الا انها تحقق نطاق واسع وأوثق للدراسة.

✓موضوع دراستنا شمل متغيرات الدراسات السابقة بصفة عامة، فنجد اما يكون متغير مستقل او متغير تابع الا في دراسة واحدة وكانت ل: محمد سمير النجار التي استخدمت وسيط بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية وهو الدور المعدل للثقة التنظيمية، وكانت الدراسة الحالية تختلف في الابعاد لكلا المتغيرين وتتشابه في بعض الابعاد حيث تمت الدراسة على مؤسسة عمومية اقتصادية (موبيليس) ورقلة الجزائر، اما دراسة محمد سمير النجار التي تشبه دراستنا كما ذكرنا سابقا كانت على مؤسسة البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان،

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

قمنا في هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الاستبيان Questionnaire كأداة لجمع البيانات وطريقة معالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم توزيع 50 استمارة على موظفي المؤسسة عشوائيا من بين 75 موظف أي حوالي 67% من حجم المؤسسة بالولاية ورقلة وتم جمعها كلها وتم استبعاد 02 استمارة. وتم التوصل للنتائج التالية ومقارنتها مع الدراسات السابقة في الجدول الآتي ملخصة: جدول رقم 4:

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رقم	عنوان الدراسة	النتائج المتوصل اليها	الطريقة والمنهج	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المؤسسة والبلد
1	إدارة المواهب "أفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج" - دراسة ميدانية (واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية)	-معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات وتقوم بتطبيق احداث البرامج لإدارة المواهب رغم وجود كثير من الفجوات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي. -وانعدام التطبيق في القطاع العمومي.	97مسؤول موارد بشرية للمؤسسات المشاركة في الصالونات المقامة في 2016 بوهران و2017 الجزائر العاصمة أطروحة دكتورا	2019	إدارة المواهب	/	المؤسسات المشاركة في الصالونات جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان الجزائر
2	دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء المتميز لموظفي مصرف الراجحي -أبها، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية	-وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين - وجود لأثر دال إحصائيا بين المتغيرين.	عشوائي الاستبيان الإلكتروني اعتمدت 223 استبيان وفقا للأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية	2021	نظام إدارة المواهب البشرية	الأداء المتميز لموظفي	مصرف الراجحي - أبها، غزة

رقم	عنوان الدراسة	النتائج المتوصل إليها	الطريقة والمنهج	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المؤسسة والبلد
3	أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية	- مستوى عالي من التطبيق بلغت نسبة 90،15% لكل من متغيرات الدراسة إدارة المواهب الثقة التنظيمية، سمعة البنك وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير وكان الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر المواهب على السمعة التنظيمية درجة التأثير بلغت (0،721)	المنهج الوصفي التحليلي مذكرة ماجستير	2018	إدارة المواهب	السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية	البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.
4	دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة	-الجامعة تتمتع بسمعة متوسطة -انخفاض إحساس وشعور أعضاء هيئة التدريس بالرفاهية النفسية -والأداء الوظيفي متوسط، وجود علاقة ارتباط بين ابعاد السمعة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود درجة توافق بين ابعاد السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي. - الرفاهية النفسية لها تأثير وسيط على العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي ووجودها كدعم كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي-وتأثير ابعاد السمعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء لهيئة	دراسة استطلاعية (استكشافية ميدانية) الاستقصاء لجمع البيانات باستخدام عينة حجمها 245	2019	السمعة التنظيمية	الأداء الوظيفي	دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مصر

الرقم	عنوان الدراسة	النتائج المتوصل اليها	الطريقة والمنهج	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المؤسسة والبلد
5	دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي	-وجود ممارسات لأبعاد إدارة المواهب من (تخطيط واستقطاب واختيار) للموهبة مع وجود درجة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين -توصلت الى وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الابداع التنظيمي	المنهج الوصفي الاستبيان قراءة 25 % من موظفي المؤسسة الإداريين والتقنيين (53موظف)	2020	إدارة المواهب	الابداع التنظيمي	لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية - الجزائر
6	<i>the impact of talent management in enhancing organizational reputation ;</i> تأثير إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية	المواهب تؤثر على التفاعل مع الزبائن الذي يؤثر بدوره وبشكل مباشر على سمعة المنظمة والتي تؤدي الى زيادة حجم التفاعل لتحسين السمعة التنظيمية	عينة عشوائية 12% من العاملين -مقال	2014	إدارة المواهب	السمعة التنظيمية	الشركات السلوكية واللاسلكية الأردن
7	<i>talent management : stratigic priority of organizations</i>	استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة لها علاقة قوية وكبيرة وإيجابية مع الأداء التنظيمي والميزة التنافسية	دراسة وصفية ونوعية مقابلات -مقال	2014	إدارة المواهب	الأداء التنظيمي	القطاع المصرفي للبنوك Lahore Pakistan

رقم	عنوان الدراسة	النتائج المتوصل اليها	الطريقة والمنهج	السنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المؤسسة والبلد
8	The role of talent management instratatgic "renewal	التوسع في عملية تنفيذ إدارة المواهب والتجديد الاستراتيجي	مقال	2020	دور التجديد المنهجي	ادارة المواهب	فنلندا finland. Hankeen schoole f economics .helsinki finland
9	Corporate reputation in management research a review of the literature and assessment of the consept.	سمعة الشركة جديره بالاهتمام والنمو بنطاق واسع للبحوث الادارية	مقال – البيانات الجيولوجرافي ل 5885 منشور تم نشره في 2016	2018	سمعة الشركة في إدارة البحوث ومراجعة الادبيات وتقييم الإدراك	/	
10	دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدارسة الحالية	-تؤثر إدارة المواهب بشكل ايجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس ومستوى تطبيق لإدارة المواهب في موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب -لها علاقة ذات دلالة إحصائية - وتوصلت الى وجوب الاهتمام أكثر بإدارة المواهب في الإدارات العمومية والمنظمات الاعمال والتركيز عليها ودراستها أكثر دقة لعوائدها الزخمة للمنظمة والمجتمع وتحقيق التميز والريادة ومحاولة التطبيق لها.	المنهج الوصفي التحليلي حجم العينه (50) و2 مستبعدة مذكرة تخرجي لنيل الماستر أكاديمي	المؤسسة العمومية (موبيليس) السنة الحالية 2022	إدارة المواهب	السمعة التنظيمية	المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر الهاتف المحمول موبيليس ورقلة الجزائر

نجد من خلال مقارنتنا لدراستنا الحالية والدراسات السابقة، أن معظمها استخدمت التحليل الإحصائي للبيانات سواء كان الاستبيان موزع يدويا على عينة مجتمع الدراسة او الكترونيا وفي بعض الأحيان نجد من قامت بمنشورات او المشاركة في ملتقيات للصالونات باستخدام أسئلة الاستبيان واتبعت المنهج الوصفي وهناك من اتبعت المنهج الوصفي النوعي والوصفي التحليلي ، كما ان المقابلة جظ في هذه الدراسات والمؤسسات كانت اقتصادية وتتمثل في المصارف والبنوك ومؤسسات اقتصادية ،ومنها ما استخدمت العينة العشوائية ومنها قيدت العينة بموظفين محددين ،ومنها من استخدمت الدراسة الاستطلاعية الاستكشافية .واقترنت على المؤسسات الاقتصادية لدور المواهب في المنظمة وكذا السمعة التنظيمية .

الفصل الثاني دراسة حالة

لموبيليس بورقلة

المبحث الأول: الدراسة الميدانية للدراسة لموبيليس
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة (نبذة عن المؤسسة)

تمهيد

🇩🇪- التعريف بالمؤسسة: (نبذة عن المؤسسة)

موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر / موبيليس اقرت استقلاليتها كمتعامل منذ اوت 2003.

تسعى موبيليس منذ نشأتها الى تحديد اهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات - التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم - الابداع - تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنه تحقيق ارقام اعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير الى ضم 20 مليون مشترك، وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والابداع، تعمل موبيليس دوما علا عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشتركين جد ناجحة بالإضافة الى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس ارادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي، أداها لدورها مساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع الى مبادئها: إرضاء رغبات الزبون، والتجديد والابتكار بالإضافة الى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

وقيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والابداع موبيليس المتعامل هو أيضا:

- تغطية وطنية للسكان

- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة

- أكثر من 5000 محطة تغطية **B T S**

- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية.

–الابداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية **MMS** وخدمة **3G**، **GPRS**، إضافة الى خدمات التعبئة الالكترونية" أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق "

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية مبدعة وفيية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية الى الاتصال المباشر

تشرف موبيليس على حوالي 120 وكالة وأكثر من ستين ألف نقطة بيع – كما ذكرنا سابقا – على مستوى الوطن في إطار سعيها الى الوصول الى اقصى نقطة، واستقطاب أكبر عدد من الزبائن حيث قدر في 2014 الى 14 مليون مشترك وفي عام 2012 قدر ب 12,45 مليون مشترك، اذ نجده التحق الى 20 مليون مشترك في السنوات القريية الماضية وهو في تزايد مستمر.

كما تحتوي على موبيليس على ثماني مديريات جهوية من بينها المديرية الجهوية بورقلة والتي تشرف على سبع ولايات بالجنوب الشرقي من الاغواط الى تمنراست تابعة لها من الناحية الإدارية وتوجد على مستوى كل ولاية وكالة تجارية كما يوجد على كل مستوى دائرة حضرية كبرى نقطة بيع ويجري الآن مشروع إضافة عدة وكالات ونقاط بيع على المناطق والدوائر ذات الكثافة السكانية المعتبرة في إطار الشفافية والتقرب من الزبون من اجل المحافظة عليه.

➤ تنقسم المديرية الجهوية بورقلة الى خمس 05 مديريات فرعية وهي:

➤ المديرية الفرعية للتسويق

➤ المديرية الفرعية للشؤون العامة

➤ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

➤ المديرية الفرعية التقنية

➤ المديرية الفرعية نشر الشبكة

تعريف ودور مصالح المؤسسة

المدير الجهوي: يعتبر الخلية الأساسية في المديرية الجهوية وهو الأمر بالصرف إذ يشرف على مجموعة من المهام نذكر منهم:

–السعي الى تطوير ورفع راس المال التجاري للمديرية –السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية.

–السهر على حسن سير وظائف العمال –التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية

- السهر على تكوين واعلام وتطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة.

المديرية الفرعية لنشر الشبكة:

نعتبر مسؤولة على تثبيت الشبكة بأنواعها ووظائفها الأساسية تكمن في التهيئة والانجاز والتشغيل اذ انها تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لإنشاء محطة هاتف نقال والقيام بالدارسة التقنية للمكان وبعد التأكد من المكان مناسب يتم وضع الأجهزة المطلوبة لتشغيل المحطة.

المديرية الفرعية التقنية:

مهمة هذه المديرية الفرعية هي الحفاظ على الشبكة وصيانتها بالإضافة إلى العمل على تطويرها من خلال ابتكار وتقديم خدمات جديدة للمستهلكين، كما تقوم بالتسيير والتنفيذ والرقابة.

المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية:

تختص بمراقبة وإعداد ميزانية المؤسسة والوسائل العامة الداخلية والخارجية
تسيير الخزينة وتنظيم العلاقات بين البنوك

المحاسبة العامة

محاسبة الزبائن والموردين.

المديرية الفرعية التجارية:

تعتبر هذه المديرية الفرعية الأهم بالمؤسسة بحكم لأن هدف المؤسسة هو الربح الدرجة الأولى ومهمتها تصريف المبيعات،
تحصيل أموال الشركة، شكاوى الزبائن وتسيير الوكالات التجارية التابعة للمديرية ومن هم نقاط البيع.

المديرية الفرعية لأعمال العامة:

يرأس هذا المديرية الفرعية نائب المدير وهي مكونة من:

1-مصلحة الامداد: تشرف على صيانة والتأمينات والنقل والحضيرة

2-مصلحة الوسائل العامة: رئيسها يقوم بتسيير المخزونات

3-مصلحة الممتلكات: تسيير الممتلكات بصفة عامة للمؤسسة ودورها هو ضمان الممتلكات، جرد الممتلكات تسديد الكراء وفواتير الكهرباء والماء

4-دائرة الموارد البشرية: مهامها الرئيسي هو تسيير الموارد البشرية وتتكون من مصلحة تسيير المستخدمين.

• رئيس مصلحة المستخدمين

- تعني دائرة المستخدمين بتسيير الموارد البشرية على مستوى الجهوي (الجنوب الشرقي) حيث أن المديرية الجهوية تشرف على 7 ولايات كما ذكر سالفا على مستوى الجنوب الشرقي للجزائر وهي ورقلة -غرداية -الاغواط-بسكرة - الوادي -اليزي-تمنراست.

بالنسبة لوضعية دائرة تسيير المستخدمين فهي تندرج تحت وصاية نيابة المديرية الفرعية للشؤون العامة والتي بدورها تنضوي تحت وصاية المدير الجهوي.

من الناحية الادارية فإن السلطة السلمية تأتي انطلاقا من الأمر بالصرف وهو المدير الجهوي ثم نائب المدير للشؤون العامة، أما من الناحية الوظيفية فتتلقى أيضا الأوامر والتوجيهات التوصيات من طرف مديرية الموارد البشرية بالجزائر العاصمة.

- ويلعب رئيس دائرة المستخدمين دورا هاما في تسيير المصلحة، حيث أنه يعتبر والمنسق المسير الحقيقي للدائرة حيث يقوم الأخير بتلقي الاوامر وتنفيذها وذلك بتوزيع المهام على الاعوان التابعين له والذين تختلف مهامهم كما يلي:

1 - عون مكلف بمتابعة التنقيط اليومي لحضور العمال ومتابعة الملفات الإدارية للعمال وتعيينها.

2 - عون مكلف بمتابعة الشؤون الاجتماعية وطب العمل الخ

3- عون مكلف بالإشراف على حجز معلومات العمال ومختلف المنح الخاصة بهم في نظام التعويضات ونظام المعلومات الخاصة بالشركة الخاصة، بالإضافة الى معالجة شكاوى وانشغالات العمال الخاصة برواتبهم الشهرية.

4- عون مكلف التسيير اليومي (التوظيف، المسائل التأديبية، طلبات العمال المختلفة..... الخ

وهذا تجدر الإشارة الى أن دائرة المستخدمين تعمل بالتنسيق الكامل مع السلطة المركزية المتمثلة في مديرية الموارد

البشرية والتي تتحكم في التسيير العام للموارد البشرية، حيث يمثل رئيس الدائرة بتمرة وصل بين السلطة المركزية

والمسؤول الجهوي المتمثل في المدير الجهوي على انه توجد عديد الإجراءات والقدرات الإدارية تتخذ على مستوى

الجهوي في إطار تكوين اللامركزية في اتخاذ القرارات. في حين نجد عدد الموظفين على المستوى المديرية الجهوية

موبيليس ورقلة حوالي 75 عامل يتوزعون كما يلي : 60%إطارات، 10 % تحكم ، 20 %تنفيذ.وفي الملاحق

نجد الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي والوصفي للبيانات

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي للملئ الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقا لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

❖ درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (01): يوضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
0.1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.40-4.19	4.2-5	المتوسط المرجح

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version) 20 وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- 1- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل متغيرات الدراسة والخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- 2- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach de Alpha) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- 3- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف متغيرات الدراسة.
- 4- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.

صدق الاستبيان:

✓ معامل الثبات CronbachAlpha:

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ومدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ومن أجل التأكد من صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح معامل الثبات Alpha Cronbach لاستمارة الاستبيان

معامل الصدق والثبات	عدد العبارات	المحاور
958,	8	البعد الأول: جذب المواهب
884,	8	البعد الثاني جودة الأداء والكفاءة
934,	6	البعد الثالث الاحتفاظ بالمواهب
776,	6	البعد الرابع تحفيز وتطوير المواهب
964,	28	المحور الثاني: إدارة المواهب
725,	9	المحور الثالث: السمعية التنظيمية
944,		معامل الثبات العام

المبحث الثاني: النتائج والاختبار للدراسة لموبيليس

✓ **المطلب الأول: نتائج الدراسة ومقترحاتها**

❖ **تفريغ وتحليل البيانات:**

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها.

❖ **تحليل البيانات الشخصية:** نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات

الشخصية لها من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

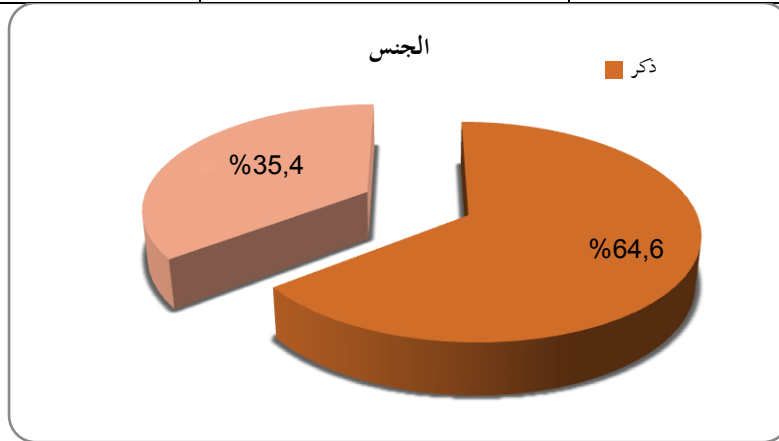
نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس،

التخصص والمستوى التعليمي .

1 توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(3): يبين توزيع جنس المبحوثين.

النسبة	التكرار	الجنس
64,6%	31	ذكر
35,4%	17	أنثى
100,0%	48	المجموع



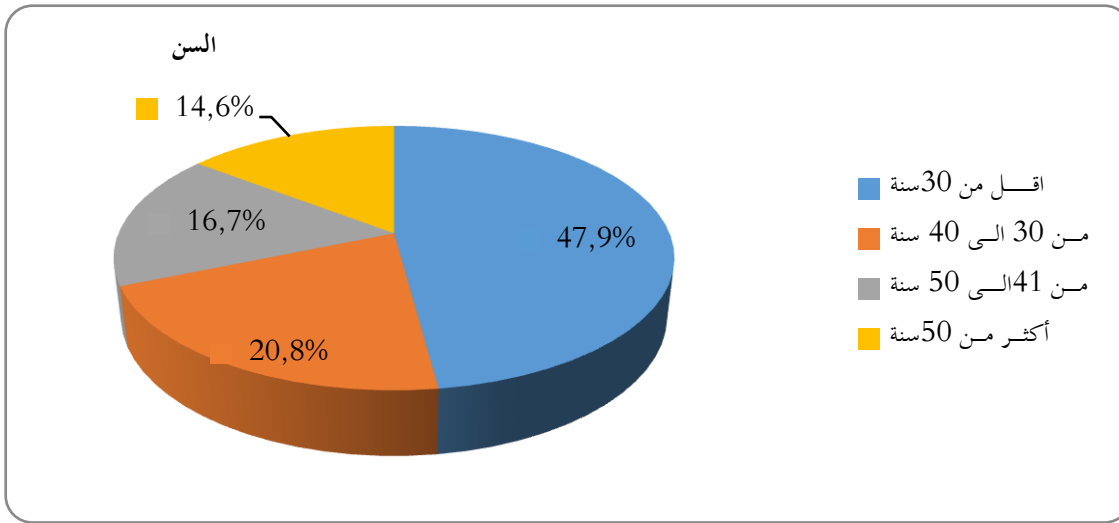
الشكل رقم(01): يبين توزيع جنس المبحوثين .

يعالج السؤال أعلاه جنس عينات الدراسة. إذ أن 64.6% منهم ذكورا في حين النسبة المتبقية 35.4% هم إناث.

توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم(4): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن .

النسبة	التكرار	الجنس
47,9%	23	اقل من 30 سنة
20,8%	10	من 30 سنة إلى 40 سنة
16,7%	8	من 41 سنة إلى 50 سنة
14,6%	7	أكثر من 50 سنة
100,0%	48	المجموع



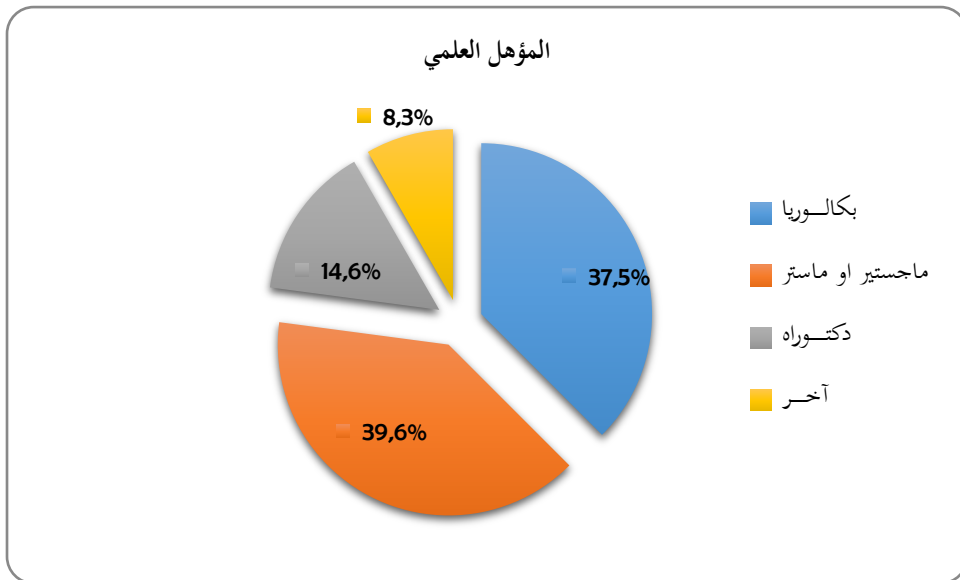
الشكل رقم(02): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن .

يشير الجدول أعلاه الى توزيع المبحوثين على حسب متغير السن , حيث نلاحظ أن غالبية العينات أعمارهم لا تتجاوز 30 سنة و ذلك بنسبة 47.9 % في حين يليهم من تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و ذلك بنسبة 20.8 % وفي الأخير نجد من المبحوثين من أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة ويفوقون 50 سنة بنسبة 16.7 % و 14.6% بالترتيب.

2 توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(5): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الجنس
37,5%	18	بكالوريا
39,6%	19	ماجستير أو ماستر
14,6%	7	دكتوراه
8,3%	4	أخر
100,0%	48	المجموع



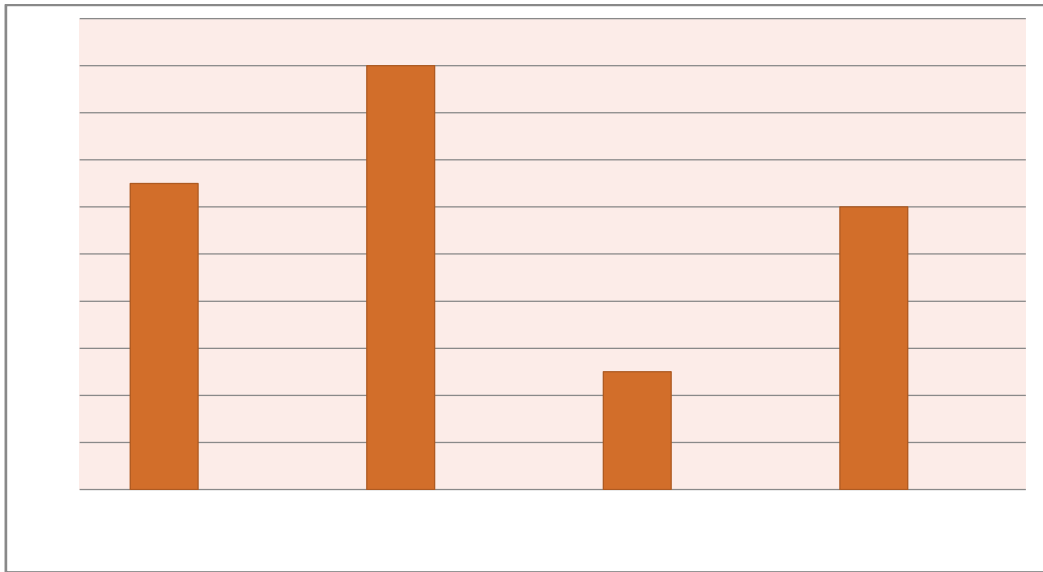
الشكل رقم(03): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي.

يناقش السؤال المطروح أعلاه المؤهل العلمي للباحثين حيث نلاحظ أن 39.6% من العينات مؤهلهم العلمي الماجستير أو الماستر ويليهم مباشرة من مستواهم العلمي بكالوريا بنسبة 37.5% ومن ثم نجد الدكتوراه ومؤهلات أخرى بنسبة 14.6% و 8.3% بالترتيب.

3 توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(6): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	
27,1%	13	إدارة عليا
37,5%	18	إدارة وسطي
10,4%	5	إدارة تنفيذية
25,0%	12	غير ذلك
100,0%	48	المجموع



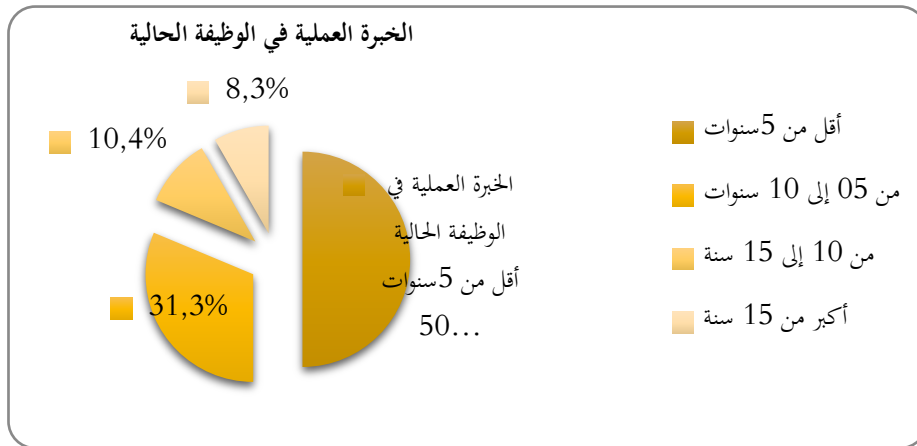
الشكل رقم(04): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينات الدراسة على حسب متغير المستوى الوظيفي حيث نلاحظ أن 37.5% من العينات مستواهم الوظيفي إدارة وسطي في حين يليهم من مستواهم الوظيفي إدارة عليا بنسبة 27.1% ومن ثم نجد من مستواهم التنفيذي غير المذكورين أعلاه أو إدارة تنفيذية بنسبة 10.4% و 25.0% على الترتيب.

4 توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(7): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الجنس
50,0%	24	أقل من 5 سنوات
31,3%	15	من 05 إلى 10 سنوات
10,4%	5	من 10 إلى 15 سنة
8,3%	4	أكبر من 15 سنة
100,0%	48	المجموع



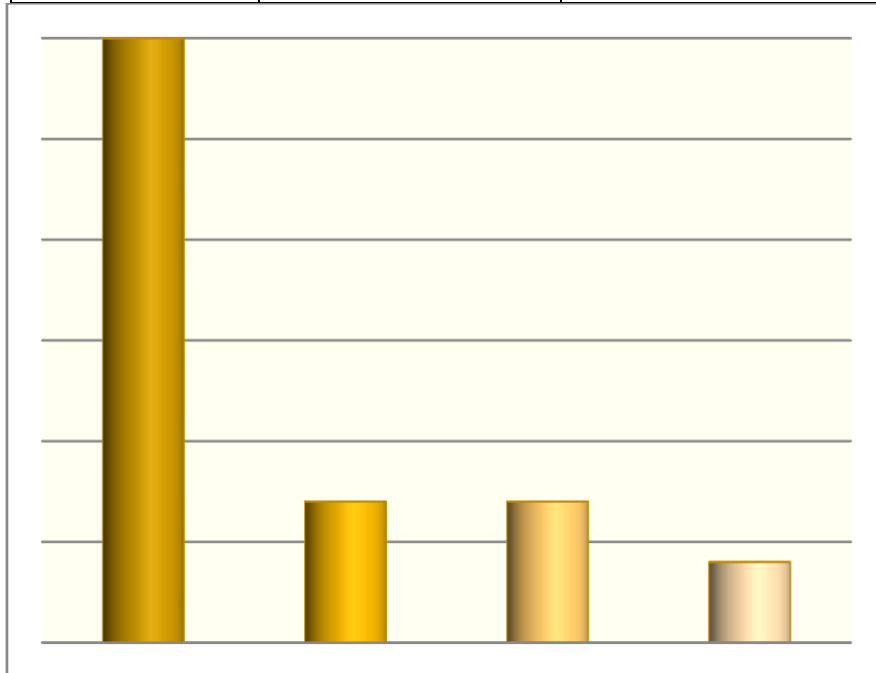
الشكل رقم(5): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في الوظيفة الحالية.

يعالج السؤال أعلاه الخبرة العملية في الوظيفة الحالية إذ نلاحظ أن 50% من عينات الدراسة خبرتهم العملية في الوظيفة الحالية لا تتجاوز 5 سنوات , في حين يليهم 31.3% من العينات تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات و نجد أخيرا من المبحوثين من تتراوح خبرتهم العملية ما بين 10 إلى 15 سنة و أكبر من 15 سنة بنسبة 10.4% و 8.3% بالترتيب .

5 توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في المؤسسة الحالية:

جدول رقم(8): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في المؤسسة الحالية

النسبة	التكرار	الجنس
62,5%	30	أقل من 5 سنوات
14,6%	7	من 05 إلى 10 سنوا
14,6%	7	من 10 إلى 15 سنة
8,3%	4	أكبر من 15 سنة
100,0%	48	المجموع



الشكل رقم(6): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العملية في المؤسسة الحالية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينات الدراسة على حسب الخبرة العملية في المؤسسة الحالية إذ أن 62.5% منهم لا تفوق خبرتهم الخمسة سنوات في حين يليهم من تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات و ما بين 10 و 15 سنة بنسبة 14.6% و أخيرا من تفق خبرتهم العملية في المؤسسة الحالية 15 سنة بنسبة 8.3% .

المحور الثاني: إدارة المواهب البعد الأول: جذب المواهب:

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					البعد الأول: جذب المواهب	رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
مرتفع	5	,755	4.062	13	27	6	2	0	ك	تقوم الإدارة باختيار المواهب التي تحقق الخطط الاستراتيجية	01
				27.1%	56.3%	12.5%	4.2%	0.0%	%		
مرتفع	8	,682	3.958	8	23	6	2	0	ك	تقوم الإدارة بدراسة معمقة قبل استقطاب المواهب المؤسسية للاستغلال الأمثل	02
				16.7%	66.7%	12.5%	4.2%	0.0%	%		
مرتفع	6	,771	4,00	12	26	8	2	0	ك	تعمل الإدارة على تنمية عوامل جذب العاملين الموهوبين والمحافظة عليهم	03
				25,0%	54,2%	16,7%	4,2%	%	%		

تابع للجدول السابق

رقم العبارة	البعد الأول: جذب المواهب	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
04	تعمل الإدارة على تعزيز وتقوية قدرات المواهب وتوسيع نطاق مسؤوليتها	ك	0	2	5	25	4,145	,771	2	مرتفع
		%	%0.0	4.2%	10.4%	52.1%	33.3%			
05	نظام الاختيار يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة	ك	0	2	6	31	3,979	,699	7	مرتفع
		%	%0.0	4.2%	12.5%	64.6%	18.8%			
06	تحدد إدارة المواهب مواصفات شاغل الوظيفة	ك	0	2	2	32	4,125	,703	4	مرتفع
		%	%0.0	4.2%	4.2%	66.7%	25.0%			
07	للإدارة إستراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب	ك	0	2	2	32	4,125	,672	3	مرتفع
08	تقوم الإدارة على توفير القدر المناسب من الموهوبين الذين يتمتعون بقدرات ابتكاريه	ك	0	0	6	25	4,229	,660	1	مرتفع جدا
		%	%0.0	0%	12.5%	52.1%	35.4%			

البعد الثاني: جودة الأداء والكفاءة

الخيارات										
رقم العبارة	البعد الثاني: جودة الأداء والكفاءة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
01	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات تنفيذ المؤسسة	ك	0	2	2	18	4.250	729,	1	مرتفع جدا
		%	0.0	4.2	4.2	37.5%				
02	يسمح للعاملين باتخاذ أي اجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل	ك	0	2	5	12	4.062	726,	4	مرتفع
		%	0.0	4.2	10.4	25.0				
03	انجز عملي الموكل الي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	ك	0	0	9	30	4,00	618.	5	مرتفع
		%	0.0	0.0	18.8	62.5				

مرتفع	7	,898	3,854	9	28	8	1	2	ك	اتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	04
				%18.8	58.3%	16.7%	2.1%	4.2%	%		
مرتفع	6	,874	3.854	10	26	7	5	0	ك	اتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل وفعالية	05
				%20.8	54.2%	14.6%	10.4%	0.0%	%		
مرتفع	3	,632	4.062	11	29	8	0	0	ك	للإدارة عاملين وموظفين يتمتعون بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية	06
				22.9%	60.4%	16.7%	0.0%	0.0%	%		
مرتفع	8	,920	3.562	5	24	14	3	2	ك	تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يسهم في	07
				10.4%	50.0%	29.2%	6.3%	4.2%	%		

										سرعة انجاز الأعمال	
مرتفع	2	,627	4.104	12	29	7	0	0	ك	يوجد بالإدارة الاستعداد التام للموهوبين لبذل الجهد والعطاء من اجل تقديم أفضل الأفكار للمؤسسة	8
				25.0	60.	14.	%0	%0	%		
				%	4%	6%	.0	.0			

يناقش السؤال أعلاه البعد الثاني المتمثل في جودة الأداء والكفاءة حيث أن العبارة (01) جاءت في الصدارة بمتوسط 4.250 وانحراف معياري قدره 729. وفي ذلك دلالة على وجود عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات تفيد المؤسسة ويليها مباشرة العبارة (08) بمتوسط قدره 4.104 وانحراف 627. إذ يشير ذلك إلى استعداد الإدارة التام للموهوبين لبذل الجهد والعطاء من اجل تقديم أفضل الأفكار للمؤسسة ومن ثم نجد بالترتيب العبارات التالية (6) (2) (3) (5) (4) وأخيرا العبارة (7).

البعد الرابع: تحفيز وتطوير المواهب

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					البعد الرابع: تحفيز وتطوير المواهب	رقم العبارة		
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
مرتفع	2	,709	4.083	12	30	4	2	0	ك	تخصيص المؤسسة نظام رواتب وحوافز للموظفين الموهوبين يختلف عن باقي الموظفين	01	
				%25.0	%62.5	8.3%	4.2%	%0.0				
مرتفع	3	.807	3.833	7	31	5	5	0	ك	تقوم المؤسسة بتطوير وصقل مهارات الموظفين والعاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	02	
				14.6%	64.6%	10.4%	10.4%	0.0%				
مرتفع	5	.703	3.625	1	33	9	5	0	ك	تقوم المؤسسة بتطوير الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها	03	
				2.1%	68.8%	18.8%	10.4%	0.0%				
مرتفع	4	.926	3.687	8	24	9	7	0	ك	تستفيد المؤسسة من	04	يتبع للجدول السابق

				16%	50.0%	18.8%	14.6%	0.0%	%	مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها		
مرتفع	6	.785	3.645	5	25	14	4	0	ك	تعمل الشركة على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات	05	
				10.4%	52.1%	29.2%	8.3%	0.0%	%			
مرتفع	1	,519	4.166 7	11	34	3	0	0	ك	يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات الإدارية (الدينا، الوسطى، العليا	06	
				22.9%	70.8%	6.3%	0.0%	0.0%	%			

يعالج البعد الرابع من المحور الثاني تحفيز وتطوير المواهب إذ نجد في المرتبة الأولى العبارة رقم (06) وذلك بمتوسط قدر ب 4.1667 وانحراف معياري 519. إذ أن ذلك يدل على أن نظام إدارة المواهب يشمل جميع المستويات الإدارية (الدينا، الوسطى، العليا) ويليهما في المرتبة الثانية العبارة (01) وذلك بمتوسط 4.083 وانحراف 709. إذ نستنتج من خلاله أن المؤسسة تخصص نظام رواتب وحوافز للموظفين الموهوبين يختلف عن باقي الموظفين ويليهما كل من العبارات (02) (04) (03) والعبارة (05) بالترتيب.

المحور الثالث: السمعة التنظيمية:

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					رقم العبارة			
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
مرتفع	5	.635	4.020	10	29	9	0	0	ك	أؤمن بامتلاك المؤسسة المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معها من أجل تحقيق أهدافها	01	
				2%	6%	18.8%	0.0%	0.0%				
مرتفع	9	2.94	3.583	6	23	14	3	2	ك	أدرك اهتمام المؤسسة بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم تطبق سابقا.	02	
				12.5%	47.9%	29.2%	6.3%	4.2%				
مرتفع	4	.601	4.02	9	31	8	0	0	ك	أؤمن بسعي المؤسسة للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	03	
				18.8%	64.68%	16.7%	0.0%	0.0%				
مرتفع	8	.941	3.583	06	23	14	3	2	ك	أعتقد بحرص المؤسسة على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك	04	
				1%	47.9%	29.2%	6.3%	4.2%				

مرتفع	3	.632	4.06	11	29	8	0	0	ك	اعتبر ان المسؤولية الاجتماعية والسلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام في المؤسسة	05
				%2	60.	16.	0.0	0.0	%		
مرتفع	6	.785	4.02	13	25	8	2	0	ك	أؤمن بأن المسؤولية الاجتماعية نابعة من القيم والالتزام المعنوي والأخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المؤسسة	06
				27.	52.	16.	4.2	0.0	%		
مرتفع	7	,782	3.93 7	11	25	10	2	0	ك	أعتقد بتولي الإدارة العليا في المؤسسة التخطيط لتحسين جودة الخدمة وتهيئة المستلزمات الضرورية لنجاحها	07
				%2	52.	20.	4.2	0.0	%		
مرتفع	1	,798	4.14 5	16	25	6	0	1	ك	أدرك أن المؤسسة تؤكد على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة	08
				%3	52.	12.	0.0	2.1	%		
مرتفع	2	,778	4.10 4	16	22	9	1	0	ك	أؤمن بسعي المؤسسة لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق نتائج ايجابية أكبر للعمل في المؤسسة	09
				33.	45.	18.	2.1	0.0	%		
				3%	8%	8%	%	%			

من خلال المحور الأخير قد تم تسليط الضوء على السمعة التنظيمية حيث نجد في المرتبة الأولى العبارة رقم (08) و ذلك بمتوسط قدره 4.145 و انحراف قدره 798، إذ نستنتج إدراك المبحوثين أن المؤسسة تؤكد على الالتزام بجودة الخدمة

وفقاً لخطط وبرامج مدروسة و تليها مباشرة العبارة رقم (09) بمتوسط و انحراف قدر ب 4.104 و 778، على الترتيب إذ نلاحظ من خلالها تأكد العينات من سعي المؤسسة لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق نتائج ايجابية أكبر للعمل في المؤسسة أ في حين تليهما كل من العبارات (05) (03) (01) (06) (07) (04) و أخيرا العبارة رقم (02) .

✓ المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس .

مستوى الدالة sig	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,000	,375**	,756	4.05	ادارة المواهب
		,765	4.02	السمعة التنظيمية

يوضح الجدول أعلاه علاقة إدارة المواهب على والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس ، حيث يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن قيم **sig** كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة إرتباطية بين كل من إدارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس . وهو ما يشير إلى تحقق الفرضية التي مفادها " : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس "" .

- الفرضية الثانية : تؤثر إدارة المواهب بشكل ايجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس .

بناءً على إجابات الباحثين على أسئلة الاستبيان واختبار الفرضية سابقة الذكر نجد بأن الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	,756	4.05	ادارة المواهب

مقارنة بمستويات وأوزان القياسات يمكن القول بأن قيمة المتوسط الحسابي لتقييم المبحوثين لعبارات هذا المحور هي 4.05 فهي تنحصر في المجال الموافق، وهي قيمة مرتفعة تعكس التقييم الايجابي الذي حظيت به عبارات هذا المحور والتي تؤكد أن مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب وعليه فان الفرضية محققة.

خلاصة

الدراسة " دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية "

وقد هدفت الى اختبار ماهو الدور التي تلعبه ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة؟ وماواقع ذلك في مؤسسة موبيليس؟ دراستنا تعتبر اول دراسة دجحت بين المتغيرين المستقل والثابت وبدون وسيط إذا لم تكن هناك دراسات أخرى غير معروفة ومعلومة.

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة (موبيليس) المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر للهاتف المحمول بورقلة الجزائر من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 من حجم 75 موظفي المؤسسة عشوائيا.

spss اين تم جمع البيانات وتفريغها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

نتجت عن الفرضيات ان بالمؤسسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية وإدارة المواهب تأثير ايجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس وكذا تطبيقها مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب نستخلص ان لدور إدارة المواهب جد هام في المؤسسات ومميز ويجدر بالاهتمام الواسع لها وتنفيذ لإدارتها واستراتيجياتها ذات الأفق.

الخاتمة

الخاتمة

إدارة المواهب والسمعة التنظيمية كلاهما يصب في اناء واحد وهو المنظمة او نقول المؤسسة لما هو أقرب للدراسة فكل منهما يقوم على مبادئ واستراتيجيات وممارسات تقوم بها المؤسسة وتهدف اليها والجدير بالذكر ان إدارة المواهب مصطلح جديد في الأبحاث والدراسات العربية ويلقى اهتماما للتعلم أكثر فيه وكذا السمعة التنظيمية، بحيث نجد ان القلة من المؤسسات العربية والجزائرية تقوم بتطبيقه او العمل به والاهتمام به أكثر حتى ولو كانت هناك ممارسات لإدارة المواهب والسمعة التنظيمية الا ان المصطلحين غريبين عن مفهومها لدى الموظفين وحتى العامة فيما نجده مفهوم عادي ليس بالغريب في المجالات الأخرى فنون، رياضة... الى غير ذلك حسبهم ان الموهبة تقتصر عن ذلك. وبهذا إدارة المواهب لها افاق واسعة ومتشعبة

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى ان المؤسسة (موبيليس تحضي بإدارة تتمتع بمواهب وتوسعى الى ادارتها والمضي قدما نحو الأفضل والتميز والابداع والابتكار وبذل الجهود للاهتمام بإدارة المواهب والوصول الى ابعد نقطة لتوسيع نطاق مسؤوليتها عبر القطر الوطني. وذلك بقدرات مرهوبيا ومهاراتهم وابتكاراتهم، والخبرات المتوفرة من موهبين لدى مؤسسة موبيليس المستعدة لبذل الجهد والعطاء أكثر وأفضل في ضل المنافسة الشديدة وإصرار المؤسسة على التميز والبقاء. في حين نجد نظام مكافأة وحوافز يساعد الموهوبين العاملين على الأداء الفعال والاحتفاظ بهم، ونجد ان لنظام إدارة المواهب انتشار على جميع المستويات بمتوسط قدره 4,1667 و انحراف معياري 519 وبهذا المؤسسة تقوم بتخصيص نظام الحوافز للموظفين الموهبين، وهذا ما كان مستنتج من المبحوثين لما ما تؤكد المؤسسة على الالتزام بجودة الخدمة وفقا لخطط وبرامج مدروسة وهذا لتحسين سمعتها التنظيمية وسعيها لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين وتقديم افضل الخدمات لتحقيق نتائج إيجابية أكبر للعمل في المؤسسة. وهذا ما لاحظناه من خلال اختبار الفرضيات التي نتائجها على انه :

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس .
- 2- تؤثر إدارة المواهب بشكل ايجابي على السمعة التنظيمية لمؤسسة موبيليس فرضية محققة.
- 3 - مستوى تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة موبيليس مرتفع ويرقى إلى المستوى المطلوب.

التوصيات

بعد النتائج المتوصل اليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات وهي:

-الاهتمام بهذه الإدارة إدارة المواهب في الإدارات العمومية والمنظمات الاعمال والتركيز عليها ودراستها أكثر دقة لعوائدها الزخمة للمنظمة والمجتمع.

- تطبيق إدارة المواهب لما له من أهمية بالغة في تحقيق التميز والريادة في الاعمال اعتمادا على تطبيقات الدراسات والبحوث والمؤسسات المطبقة لإدارة المواهب من المستحسن محاولة التجربة على المؤسسات العمومية والاقتصادية الجزائرية والعربية ككل.

-تعظيم دور الموهبة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة أو المؤسسة وتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديرها لسمعتها والحفاظ على المواهب وإدارة مواهبها.

آفاق

إدارة المواهب لها افاق واسعة ومتشعبة ومتطورة ومستمرة عبر الزمن للبحوث والدراسات وتنفيذها وتطبيقها والمضي قدما نحو التجديد والاستمرارية في شتى المجالات واكتساب معارف تخصصها يزيد من نفوذها وآفاقها. للبقاء والتميز للمؤسسة والمنظمة. وما لإدارة المواهب والسمعة التنظيمية اهمية بالغة في المؤسسة موضوع الدراسة (موبيليس) والى ما تحققه المؤسسة من نجاحات محققة وارباح، فالتركيز والدقة بالاهتمام الدائم والمستمر بإدارة المواهب وما ينتج على سمعتها التي تريد وتسعى لتحقيق الأفضل، واستمراريتها وبقائها والاستحواذ على السوق في مجال وعلى كامل التراب الوطني الجزائري ولما لا الدولي.

اخدت من كل بستان زهرة او نقول من كل شجرة عرف او غصن حتى شكلت وجمعت ووزعت وحللت فنتجت شجرة كبيرة ومثمرة وهي إدارة المواهب والسمعة التنظيمية بالأحرى شجرتي إدارة المواهب والعلاقة التأثيرية الجيدة بينهما والسمعة التنظيمية لموبيليس لمؤسسة لاتصالات الجزائر الهاتف المحمول.

قائمة المراجع

مراجع عربية

- 1- /مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، 40؛ 19 / 2022 ALPHADOC DZ/ PROUDIT COM 28 /FEVREIR
- 2 - سها بجحت محمد ، بسام سمير الرميدي ، أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة مجلد 21 العدد 1 2021 ص 148-194 http://. Jaauth journals ekb eg
- 3- عبد الكريم سرحان، أسيل غسان داود ، دور أثر العلاقات العامة في إدارة السمعة والصورة الذهنية لدى الطلبة في جامعة النجاح الفلسطينية مجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية فلسطين -مجلة الكترونية العدد 5 -شباط 2021 . kareem, sarhan@ njah, edu
www arbi jhs .com ISSN 2709-5312
- 4-د/شاكر أحمد العدوان، أ/ساجدة إبراهيم الشامي "السمعة التنظيمية في القطاع العام" مساهمة نظرية وتجارية وعالمية (ملخص خلفية كتاب). دار وائل للنشر عمان الأردن طبعة 1، 2021-تصفح يوم 12 جانفي 2022 مع 15:01
- 5-رانيا محمد محمود زيادة، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي الراجحي - أبحا غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك خالد - كلية المجتمع للبنات أبحا. " Http:// doc org 10.33976iuGgeB.29.1/2021/5 VOL 29 N01 2021 PP 100-
- 6-ط/د صيتي عبد اللطيف، غرداية /جيلالي بهاز، جامعة غرداية / أبو بكر صيتي، غرداية : " دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي دراسة حالة سونلغاز لولاية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية مجلد 18 العدد 03 /2020"
- 7- /عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين << دراسة حالة >> مجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 7 العدد 13 السويس-مصر، على الرابط تصفح يوم 27 و28 فيفري 2022 مع ساعة السابعة مساء و20 د http: www, asjp dz cerist dz/en /presentation
- 8-مصطفى يوسف حسن شامية ، اثر التنشأة التنظيمية في بناء السمعة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية جامعة الأقصى غزة .2020
- 9-رضوان طارق، أثر ابعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية المجلة العلمية للبحوث التجارية 7 أ 67 /105 2020
- 10-شهرزاد بوزيدي ووهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة الجزائر المجلد 20 العدد 1(2020) .

- 11- /عمار فتحي موسى إسماعيل، د/ منى حسنين السيد طه، دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات مجلة الدراسات التجارية المعاصرة العدد 8 ديسمبر 2019
- 12- د/ صبيان ايمان وأ/ د ثابت وسيلة "إدارة المواهب " آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات جزائرية في الصالونات وهران 2016/11 والجزائر العاصمة 2017/02 تصفح يوم 2022/02/23، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-الجزائر. الجزائر، 2019/2018.
- 13- خان أحلام، مريم حيمر " مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة " جامعة بسكرة مجلد 5، عدد 1، 2019، على الرابط: <http://revues.univ.biskra.dz/index.php/lfbM/>.
- 14- صالح أحمد الحربي، نبيل محمد خليل، " العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك بمنطقة تبوك"، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 16 العدد 2(B) المملكة العربية السعودية 2018 <http://doi.org/10.36394/jhss16/2B7>
- 15- أسماء مراد صالح زيدان إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية (تصور مقترح) جامعة، مصر، 2018 المجلد 42 العدد 3 ص 91-218
- 16- محمد سمير النجار " أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، محمد سمير النجار لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط آب 2018
- 17- محمود طه أثر التمكين الإداري على الاستراتيجيات إدارة المواهب دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة 9(1)، (54-105) 2018
- 18- محمد هادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والعالي بقطاع غزة ديسمبر 2018
- 19- م، م حيدر عبد المحسن مجباس /م، م محمد ثائر علي البياتي "تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز" دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية، 643-623(وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية -بغداد، العراق 28-29 /11/2018 تحت شعار الابداع لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال، المجلد 1 رقم إيداع 641)
- 20- عمير عراك عبود، صلاح الدين أحمد ضياء الدين " انعكاس إدارة علاقات العميل في تعزيز السمعة المنظمة، دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة الاقتصاد والاعمال الجامعة الإسلامية بغزة المجلد 25 العدد 3 ص 52-75، 2017،
- 21- د/ أحمد إبراهيم سلمي تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في المؤسسات التعليم العالي شمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها مجلة الإدارة التربوية مصر العدد 15 ديسمبر 2017

- 22- احمد بشرى حسين علي "أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية ، اختيار دور الوسيط لخريطة المعرفة دارسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن 2017
- 23- صالح علي الجراح جمال داود أبو دولة، (خالد) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية المجلة الأردنية لإدارة الاعمال مجلد 11 العدد 2، 2015 .
- 24 - أثر إدارة المواهب على جودة الأداء دراسة حالة» (سودابت) كلية الدراسات التجارية جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا (2012-2015) ص 24
- 25 - احمد علي صالح، إدارة رأسمال البشري مطارحات استراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015 ص 115.
- 26 -بشار كاظم عاصم " دور ابعاد إدارة المواهب في دعم الابداع في المنظمة العملية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية "جامعة القادسية العدد 2 ص 2013/259.
- 27-حضير كاظم حمود روان منير الشيخ" إدارة المواهب والكفاءات البشرية" زمزم، عمان الأردن ط أولى 2013
- 28-عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام " واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة غزة 2013.
- 29-محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر طبعة أولى 2012 منتدى سور الأزبكية، <http://twitter.com/sour> www.bookshal.net
- 30-سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح" إدارة رأسمال الفكري في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009
- 31- بورقيبة قويدر مفتاح حسن طبعة سعاد، دور إدارة المواهب البشرية في اكتشاف المواهب بمنظمة الاعمال دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بنك الحلفة ص(321-338) <http://www.wasjp.crist.dz/en/article/174943>
- 32-د، رزار العياشي ، من إدارة الموارد البشرية الى إدارة المواهب البشرية جامعة زيان عاشور مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 24(2) ص231نقلا عن البواليز /محمد المعايطه خليل، الموهبة التفوق دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان (2004) ص 49.
- 33-محمد المعايطه خليل، الموهبة والتفوق، البواليز دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن ص 49، 2004.

- 1- M. Piti, "The Influence of Talent Management on Strategy", Masters in Business Administration, Faculty of Business and Economic Sciences, Nelson Mandela Metropolitan University, September 2010.
- 2 - Corporate reputation in management research a review of the literature and assessment of the concept. Annika Verh. Markus Gobel. R. Vogel 22/10/2018.
"20143-» the impact of talent management in enhancing organizational reputation ; An empirical study on the Jordanian telecommunications companies" salih al 2014
- 4- Talent management : strategic priority of organizations Aziza : Anwar and Qasim ali nisar. Article 3/ 12/ 2014/ Lahore – Pakistan. Gujranunla Pakistan <http://www.ijias-Issar-journals.org> . Pakistan
- 5-J-S henen et O neill managure talent to maximize performance employment relations today v 31 /2004
- 6-M.piti the Influence of talent management on strategy mester in businss administration faculty of Business and economic sciences .Nelson Mondela Metropoliton universty .september 2010.
- 7-P .colling and K .Mallahi .strategic talent mangement : A review and research agenda human resource mangement Review v.19 .2009
- 8-The role of talent management instratatgic renewal " Kati.jarvi (department of management and organization hanken school of economics .helsinki finland).
Violette khoreve department of managementand organization – hankeen schoole f economics .helsinki finland.
0142-5455 article pupliution date 6/ 1/ 2020".
- 9-Martin A talent mangagement prearing a ready agile worfere.Internationale of pediatric and
- 10-. Chuai , Xin, is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles? The Case Of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy2008
- 11- Haid , Michael , Benchmark your organizations Talent management Strategy ,Right management2012, Manpower Group .www.right.com. 25
- 12-. Veloso,Elza Fatima Rosa & et al,"Talent Retention Strategies in Different Organizational contexts and intension of talents to Remain in the company 2014",RASUS.Journal on innovation and sustainability issue 2179- 3565,Volume (5) numero(1) . 38

أسئلة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان للعمل به في الدارسة التطبيقية لماستر إدارة الاعمال ونرجو التمعن والاجابة عن الأسئلة التالية التي تتضمن دور ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية موضوع المذكرة. للسنة الدراسية 2022/2021

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

❖ المحور الأول:

اولا: -النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/>	ذكور	<input type="checkbox"/>	انثى
--------------------------	------	--------------------------	------

ثانيا: -العمر

<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 الى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

ثالثا: -المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	بكالوريا	<input type="checkbox"/>	ماجستير او ماستر
<input type="checkbox"/>	دكتورا	<input type="checkbox"/>	آخر

رابعا: -المستوى الوظيفي

<input type="checkbox"/>	إدارة عليا	<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى
<input type="checkbox"/>	إدارة تنفيذية	<input type="checkbox"/>	غير ذلك

خامسا: -الخبرة العملية في الوظيفة الحالية

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات واطل ومن 15
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة واطل من 20	<input type="checkbox"/>	من 20 الى واطل 30

سادسا: -الخبرة العملية في المؤسسة الحالية

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات واطل ومن 15
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة واطل من 20	<input type="checkbox"/>	من 20 الى واطل 30

الرقم	❖ المحور الثاني: ادارة المواهب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	البعد الأول: جذب المواهب					
01	تقوم الإدارة باختيار المواهب التي تحقق الخطط الاستراتيجية					
02	تقوم الإدارة بدراسة معمقة قبل استقطاب المواهب المؤسسية للاستغلال الأمثل					
03	تعمل الإدارة على تنمية عوامل جذب العاملين الموهوبين والمحافظة عليهم					
04	تعمل الإدارة على تعزيز وتقوية قدرات المواهب وتوسيع نطاق مسؤوليتها					
05	نظام الاختيار يضمن الحصول على المواهب والقدرات اللازمة					
06	تحدد إدارة المواهب مواصفات شاغل الوظيفة					
07	للإدارة استراتيجية واضحة لاستقطاب المواهب					
08	تقوم الإدارة على توفير القدر المناسب من الموهوبين الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية.					
	البعد الثاني: جودة الأداء والكفاءة					
09	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات تفيد المؤسسة					
10	يسمح للعاملين باتخاذ أي اجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل.					
11	انجز عملي الموكل الي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
12	اتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة					
13	اتمتع بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل وفعالية					
14	للإدارة عاملين وموظفين يتمتعون بالمهارة المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.					

الرقم	❖ المحور الثاني: ادارة المواهب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
15	تستخدم تقنيات حديثة في مجال العمل مما يساهم في سرعة انجاز الأعمال					
16	يوجد بالإدارة الاستعداد التام للموهوبين لبذل الجهد والعطاء من اجل تقديم أفضل الأفكار للمؤسسة					
	البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب					
17	التشجيع المستمر للموظفين وتحفيزهم على الابداع والابتكار.					
18	توفير ميزانية خاصة تناسب مع نظام المواهب البشرية (استقطاب-اختيار-تعيين - تطوير).					
19	تمتلك المؤسسة نظام المكافأة والحوافز يساعد الموهوبين العاملين على الأداء الفعال.					
20	تلبية المؤسسة كافة احتياجات الموظفين على رضاء الموهوبين عن المؤسسة.					
21	توافر نظام خاص للرواتب والحوافز تطبق على الموهوبين.					
22	التحفيز لتوليد الأفكار الابتكارية لذوي المواهب المؤسسية					
	البعد الرابع: تحفيز وتطوير المواهب					
23	تخصيص المؤسسة نظام رواتب وحوافز للموظفين الموهوبين يختلف عن باقي الموظفين.					
24	تقوم المؤسسة بتطوير وصقل مهارات الموظفين والعاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.					
25	تقوم المؤسسة بتطوير الموظفين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها.					
26	تستفيد المؤسسة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.					

قائمة الملاحق

الرقم	المحور الثاني: ادارة المواهب	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27	تعمل الشركة على اشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.					
28	يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات الإدارية (الدنيا، الوسطى، العليا).					

❖ المحور الثالث: (السمعة التنظيمية).

1	أؤمن بامتلاك المؤسسة المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معها من أجل تحقيق أهدافها					
2	أدرك ان تمام المؤسسة بتقديم أفكار جديدة للعمل حتى ولو لم تطبق سابقا					
3	أؤمن بسعي المؤسسة للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل					
4	أعتقد بحرص المؤسسة على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم غمها بالمخاطر المترتبة على ذلك					
5	اعتبر ان المسؤولية الاجتماعية السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام في المؤسسة					
6	أؤمن بأن المسؤولية الاجتماعية نابعة من القيم والالتزام المعنوي والأخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المؤسسة					
7	أعتقد بتولي الإدارة العليا في المؤسسة التخطيط لتحسين جودة الخدمة وتهيئة المستلزمات الضرورية لنجاحها					
8	أدرك ان المؤسسة تؤكد على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرامج مدروسة					
9	أؤمن بسعي المؤسسة لتوفير كافة المستلزمات الضرورية للموظفين وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق نتائج ايجابية أكبر للعمل في المؤسسة.					

نحن شاكرين لكم جزيتهم خيرا.