

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية - وكالة سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من اعداد

غدامسي شيماء

و

بلعباس رابعة

لجنة المناقشة و التحكيم

جامعة محمد الشريف مساعدي

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر أ

الرئيس : عمامرة كريم

جامعة محمد الشريف مساعدي

الرتبة العلمية : أستاذ تعليم عالي

المشرف : طلحي فاطمة الزهراء

جامعة محمد الشريف مساعدي

الرتبة العلمية : أستاذ تعليم عالي

الممتحن : برجي نسرين

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما عن قوله "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل" رواه أحمد وأبو داود والبخاري.

نحمد الله عز وجل الذي وهبنا نعمة العلم ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة نتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من:

- الأستاذة الفاضلة "طلحي فاطمة الزهراء" التي أشرفت على مذكرتنا وقامت بتوجيهنا وأكرمتنا بنصحها لإتمامها، أطال الله في عمره وزاده علما وتقديرا.
 - أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 - أعضاء لجنة المناقشة الكرام.
 - وإلى كل من وجه لنا يد العون من قريب أو بعيد.
- في الأخير ندعو الله عز وجل أن يوفقنا، يرزقنا، ويسهل دربنا وأن يجعلنا هداة مهديين.

إهداء

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلہ وما تخطى العبد من عقبات
وصعوبات الا بتوفيقه لطالما كان حلم وانتظرته اليوم بكل فخر
من قال أنا لها "نألها" وأنا لها وإن أبكت ونحما حزها أتيت بها .

الى الأيادي الطاهرة التي أزالته من طريقي أشواك الفشل ..الى من ساندني بكل حبه
عند ضعفي ..الى من رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة و الحبه .. اليكم عائلتي .
أهدي فرحة تخرجني إلى تلك الإنسنة العظيمة التي طالما تمنيت أن تقتر عينيها برويتي
ففي يوم كهذا إلى .. أمي

وإلى من كل العرق جبينه وعلمني ان النجاح لا يأتي إلى بالصبر و الاصرار .. ابي
وإلى اول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سدي و شريكي في الحياة .

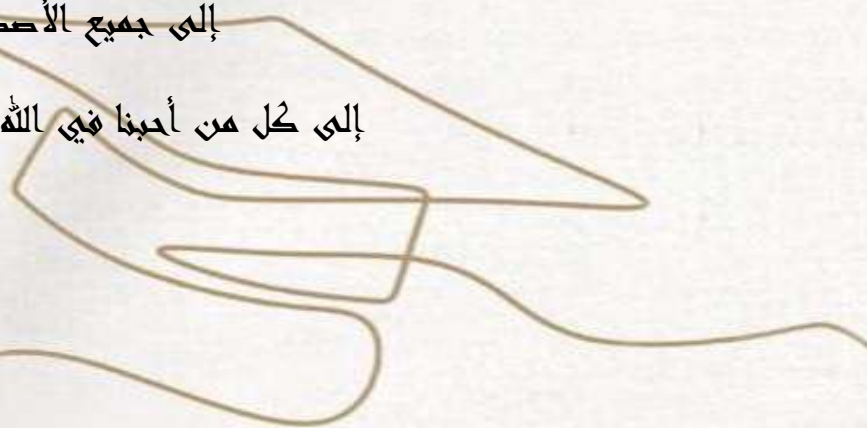
إلى شقائق الروح

إلى من علموني علما لحياة... إلى سدي ملاذي بعد الله ... إلى من آثروني
على أنفسهم.. اختي و اخي .

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من أحبنا في الله، وأحبنا فيه.

رابعة



إهداء

وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلته وما تخطى العبد من عقبات
وصعوبات الا بتوفيقه لطالما كان حلم وانتظرته اليوم بكل فخر

الى من رميا بسهام ليلهما فأصابته اقداري، وظلا يتعاهدان حلمي في صلاتهما حتى
صار الحلم واقعا جميلا احتسي اليوم ضيائه، اليكما يا اجمل اقداري.

الى من اختصت بالجنة لتكون تحت اقدامها، منبع العطف والحنان. اطال الله عمرها.
أمي الغالية.

الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز سندي ومنبع امانتي، أبي الغالي أدامك الله
حفظك من كل سوء.

الى من شدت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع وكنز من كل ينبوع استقي لارتقي
أختي عزيزة وإخوتي

الى كل عانتني دمت لي فرحة

وشكر خاص إلى فقيدي قلبي خالي العزيز الأستاذ مبروكي مبروك رحمه الله

الى رفيقاتي الدرب وخير صديبة

إلى كل الأمل والأقارب والأصدقاء ولم ينساهم قلبي

شيماء





الفهرس



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
8-1	مقدمة
الفصل الأول :الاطار النظري لإدارة المواهب	
10	تمهيد :
11	المبحث الأول : ماهية الموهبة
11	المطلب الأول : مفهوم الموهبة
12	المطلب الثاني : تصنيفات الموهبة
13	المطلب الثالث : خصائص الموهوبين
14	المبحث الثاني : التأسيس النظري لإدارة المواهب
14	المطلب الأول : نشأة واسباب ظهور مفهوم إدارة المواهب
16	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المواهب
16	المطلب الثالث : اهمية واهداف ادارة المواهب
17	المطلب الرابع : مبادئ إدارة المواهب
18	المبحث الثالث : آليات تطبيق إدارة المواهب
18	المطلب الأول: أساليب إدارة المواهب
19	المطلب الثاني : خطوات وممارسات إدارة المواهب البشرية الناجحة

فهرس المحتويات

21	المطلب الثالث: هندسة عمليات إدارة المواهب
24	المطلب الرابع: أبعاد إدارة المواهب
26	خلاصة
الفصل الثاني الاطار النظري لرشاقة الموارد البشرية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثاني أهمية إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث أهداف إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الرابع : مبادئ إدارة الموارد البشرية
32	المبحث الثاني : ماهية رشاقة الموارد البشرية
32	المطلب الأول : مفهوم رشاقة الموارد البشرية
33	المطلب الثاني : أهمية و فوائد الموارد البشرية الرشيقة
34	المطلب الثالث : خصائص و صفات الموارد البشرية الرشيقة
35	المبحث الثالث: كيفية تعزيز رشاقة الموارد البشرية
35	المطلب الاول : كيفية قياس رشاقة الموارد البشرية
35	المطلب الثاني : متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة
37	المطلب الثالث : أبعاد رشاقة الموارد البشرية
39	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

فهرس المحتويات

42	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة CNAS
42	المطلب الثاني: مهام مؤسسة CNAS
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح والفروع
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.
54	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.
58	المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة.
70	المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي.
71	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفرعاتها.
77	خلاصة
81-79	الخاتمة
86-83	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	
الملخص	
Abstract	



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	تصنيف المواهب	01
23	هندسة عمليات إدارة المواهب	02
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
50	نموذج الدراسة	04
54	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	05
55	توزيع الأفراد العينة حسب العمر	06
55	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى الدراسي	07
56	توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
57	توزيع الأفراد العينة حسب الدورات التكوينية	09
57	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10



قائمة الجداول



فهرس الجداول:

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	52
2	يوضح توزيع درجات عبارات محاور الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	52
3	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	53
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	54
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	55
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	55
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	56
8	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية.	57
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	57
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول "جذب المواهب"	58
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني "الاحتفاظ بالموهبة"	60
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث "تنمية المواهب"	61
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتغير "إدارة المواهب".	63
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول "المرونة".	64
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني "التكيف".	66
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث "التدريب".	68
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات "رشاقة الموارد البشرية".	69
18	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.	70
19	قاعدة القرار من أجل اختبار صحة الفرضيات.	71
20	يوضح معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية.	72
21	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	72
22	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى.	73
23	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية.	74
24	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة.	75
25	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة.	75
26	يوضح نتائج التباين الاحادي anova لفروق متوسطات.	76



مقدمة



1- تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهذا بفضل التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم وأفكار جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب.

فموضوع إدارة المواهب يعد من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينات، باعتبارها أحد أهم التحولات الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وعنصرا حيويا يساهم في تنمية المورد البشري الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وتعتبر رشاقة الموارد البشرية أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي دورا جوهريا في قدرة المنظمة على التكيف والمواءمة مع المتغيرات المحيطة واغتنام الفرص البيئية، وباعتبار رشاقة الموارد البشرية عامل من أهم العوامل الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال ما تملكه المنظمة من رأس مال بشري يتضمن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكل أحد أهم المنظمات المعاصرة.

وتعتبر إدارة المواهب أحد أهم المصادر لتأثير على رشاقة الموارد البشرية حيث تعتبر المواهب مصدر قوة لا يمكن تقليده ويعتبر المورد البشري ذو قيمة عالية يتلاءم مع المتغيرات.

بالتالي تعد إدارة المواهب ذات أهمية بالغة نابعة من عملياتها المتمثلة في القدرة على استقطاب المواهب والإحتفاظ بها وتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، وهو ما يتوافق مع متطلبات رشاقة الموارد البشرية.

2- مشكلة الدراسة:

إن موضوع الدراسة يدور حول أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- وكالة سوق أهراس، حيث تسعى الدراسة للتعرف على هذا الأثر ومختلف الأبعاد المشكلة لممارسة إدارة المواهب والمساعدة على تحقيق رشاقة الموارد البشرية. و لتشخيص تلك المنطلقات يمكننا صياغة وطرح الإشكالية كالتالي:

ما مدى تأثير ممارسة إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - وكالة سوق أهراس ؟

للإجابة على هذه الإشكالية ودراستها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى تأثير جذب المواهب على رشاقة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة سوق أهراس؟

✓ ما مدى تأثير الاحتفاظ بالمواهب على رشاقة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة سوق أهراس؟

✓ ما مدى تأثير تنمية المواهب على رشاقة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة سوق أهراس؟

3- فرضيات الدراسة:

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية، في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة سوق أهراس. و تدرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بين بعد جذب المواهب ورشاقة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ورشاقة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين بعد تنمية المواهب ورشاقة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الموارد البشرية تعزى للمتغير الخبرة المهنية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - CNAS وكالة سوق أهراس تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4- أهمية الدراسة:

اكتسب البحث أهميته من خلال الموضوع الذي يعالجه و الذي يتعلق بأثر ممارسة ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية، وتكمن هذه الأهمية في العبارات التالية:

✓ جاءت الدراسة لتبيين الأهمية البالغة التي تخص بها إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ودورها في التأثير على رشاقة الموارد البشرية؛

✓ أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات وبأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به؛

✓ التوصل إلى اختبار وفهم الأثر بين ادارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية بمؤسسة - CNAS وكالة سوق أهراس؛

5- أهداف الدراسة:

الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

✓ معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين ادارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛

✓ الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بإدارة المواهب البشرية وعلاقتها برشاقة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؛

✓ محاولة أن يكون بحثنا هذا منطلق يثير مسائل أكثر عمقا وبذلك يساهم في خلق الرصيد العلمي في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية؛

✓ كما العمل على معرفة ما حققته ادارة المواهب من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتت بها وانعكاساتها على أداء العاملين من ناحية أخرى الوقوف على المشاكل التنظيمية والتسييرية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مع المساهمة في البحث العلمي لإيجاد حلول معتبرة لهذه المشاكل.

6- دوافع اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع كما يلي:

✓ البحث في إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل رشاقة الموارد البشرية؛

✓ معظم الدراسات السابقة تناولت ادارة المواهب، غير أنها لم تدرس أثره على رشاقة الموارد البشرية مما يعني أن الموضوع جديد في جامعتنا، وبالتالي إثراء مكتبة الجامعة بموضوع حديث؛

✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛

✓ الميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في المواضيع التسييرية والاقتصادية الحديثة والجديدة.

7- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

- المتغير المستقل: إدارة المواهب.

✓ إدارة المواهب: العمليات الإدارية للمنظمة من جذب واستقطاب المواهب من الموارد البشرية وتطويرهم والمحافظة عليهم لضمان توفر احتياجاتها من المواهب لدعم تحقيق أهدافها التنظيمية.

- المتغير التابع: رشاقة الموارد البشرية

✓ رشاقة الموارد البشرية: القدرة على إستجابة الموارد البشرية بشكل سريع للتغيرات غير المتوقعة في العمل من خلال إستخدام ما لديهم من معارف وخبرات وجدارات.

8- الدراسات السابقة:

➤ الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب:

- دراسة أبو غزالة بعنوان: أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن، 2019.

- أهم ما هدفت له هذه الدراسة:

- ✓ قياس مستوى إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؛
- ✓ قياس مستوى رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؛
- ✓ قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تدريب المواهب، إدارة التعاقب الوظيفي، الإحتفاظ بالمواهب) على رشاقة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة، التكيف، الاستقطاب) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؛

من بين أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب مجتمعة على أبعاد رشاقة الموارد البشرية.

- دراسة خولة حفيظ بعنوان: أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2019.

أهم ما هدفت له هذه الدراسة:

- ✓ التعرف على مستوى تطبيق إدارة المواهب بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-بسكرة؛
- ✓ التعرف على مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-بسكرة؛

✓ التعرف على أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال بسكرة؛

من بين أهم النتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب بمستوى جيد داخل المؤسسة وهذا راجع لإهتمام هذه الأخيرة بالأفراد الموهوبين لديها والعمل على المحافظة عليهم.

✓ أن لإدارة المواهب أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها المواضيع الحديثة في الآونة الأخير؛

✓ أن إدارة المواهب تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية داخل المؤسسة؛

✓ أن هناك جملة من التحديات تواجه إدارة المواهب وتعيق نجاحها فيما يخص إستبقاء المواهب والحد من نزوحها؛

للميزة التنافسية شروط ومعايير كفيلة بالحكم على جودتها.

➤ الدراسات المتعلقة برشاقة الموارد البشرية:

- دراسة الزعبي بيان موسى بعنوان: رشاقة الموارد البشرية و أثرها في التغيير الإستراتيجي دور المعدل لرأس المال الروحي في الشركات الكهرباء الاردنية، اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2020.

أهم ما هدفت له هذه الدراسة:

✓ التعرف على أهمية النسبية لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التكيف، المرونة) في قطاع شركات الكهربائية الأردن؛

✓ التعرف إلى أهمية النسبية لتغيير الإستراتيجي التغيير التكنولوجي، التغيير السلوكي، الهيكلي في قطاع شركات الكهرباء الأردنية؛

✓ التعرف إلى دور الرأس المال الروحي في تحسين أثر رشاقة الموارد البشرية في التغيير الإستراتيجي .

أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الإلتزام التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- دراسة عزاب فتحي، حركات وسيم بعنوان دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التفوق التنافسي دراسة حالة موبيليس المديرية الجهوية (عنابة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2021.

أهم ما هدفت له هذه الدراسة:

✓ محاولة تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث أصبحت إدارة المواهب ذات أهمية بالغة في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة؛

✓ معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين إدارة المواهب و أبعادها والتفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس؛

- ✓ تقديم دليل علمي عن أهمية الإهتمام بإدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة؛
- ✓ تقديم مقترحات من خلال النتائج المتوصل إليها؛
- من بين أهم نتائج الدراسة:
- ✓ أهمية منظومة إدارة المواهب في تحقيق التفوق التنافسي وذلك بإستخدام الأمثل لمواهبها؛
- ✓ يجب على المؤسسة مواجهة التحديات التي تعيق نجاحها فيما يخص المحافظة على المواهب والحد من نزوحها؛
- ✓ هناك إستراتيجيات يمكن أن تتبعها المؤسسة تمنحها التفوق التنافسي منها (التكلفة الأقل، التمييز و التركيز)؛
- ✓ عدم توفير الميزانية والموارد المالية الكافية للإستثمار في المواهب، في المؤسسة محل الدراسة تعد من أهم التي لا تسمح بتقدم عمليات إدارة المواهب؛
- ✓ إدراك المؤسسات لأهمية المورد البشري، حيث أصبح أول إهتمامتها؛
- ✓ وجود اثر مباشر لكل من إدارة المواهب بأبعادها الأربعة: إكتشاف، جذب، إحتفاظ في تعزيز التفوق التنافسي، بإعتبار أن الأثر الأكبر كان لبعده الإحتفاظ بالمواهب؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق نحو واقع إدارة المواهب بأبعادها والتفوق التنافسي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة وعلى الرغم من الأهمية الكبرى التي شكلتها الدراسات السابقة في هذا المجال إلا أننا نستطيع أن نؤشر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بالنقاط التالية:
- ✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية حديثة في مجال إدارة الأعمال وهو تخصصنا وبالتالي يعتبر مرجعا مهما للمكتبة.
 - ✓ كما يتبين لنا أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث أو فريق البحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث.
 - ✓ عملية التحليل وتفسير النتائج بين متغيرات دراستنا غير موجودة في الدراسات السابقة.
 - ✓ لم تربط الدراسات السابقة بين ادارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية؛
 - ✓ اهتمت بعض الدراسات بإبراز مفهوم ادارة المواهب؛

✓ لم تتفق بعض الدراسات في أبعاد المتغيرات.

10- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، و إثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري. أما الجانب التطبيقي - دراسة ميدانية في مؤسسة - CNAS وكالة سوق أهراس، حيث اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والمجلات والأطروحات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من ادارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما تم الإعتماد على المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبيان والإعتماد على جملة من الوسائل والأدوات الإحصائية بعرض إتمام الدراسة الميدانية.

11- حدود الدراسة:

✓ الحدود البشرية: تم القيام بتوزيع الاستبيان أداة الدراسة على مجموعة من الموظفين على اختلاف رتبهم لقياس وتحليل أثر ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية من وجهة نظرهم.

✓ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث محل الدراسة على التركيز والتعرف على أثر ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة سوق أهراس.

✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية سوق أهراس.

✓ الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا البحث خلال بعض الزيارات المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وفق مراحل زمنية.

12- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة حول أثر ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - CNAS وكالة سوق أهراس قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

- المقدمة: و اشتملت طرح الإطار العام للدراسة ويحتوي على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، منهج وأهداف الدراسة وأهميتها بالإضافة إلى الخطة المتبعة المتمثلة في فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- **الفصل الأول:** يتمثل في الإطار النظري لإدارة المواهب ويشمل ثلاثة مباحث وهي: ماهية الموهبة، التأسيس النظري لإدارة المواهب، اليات تطبيق إدارة المواهب
- **الفصل الثاني:** يتمثل في الاطار النظري لرشاقة الموارد البشرية ويتكون من ثلاثة مباحث هي: ماهية ادارة الموارد البشرية، ماهية رشاقة الموارد البشرية، كيفية تعزيز رشاقة الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث:** فهو الإطار التطبيقي للدراسة ويشمل التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلاتها.
- أما في الأخير فتطرقنا في الخاتمة العامة إلى عرض النتائج والتوصيات المقترحة التي يمكن أن تساعد المؤسسة بشكل عام والفرد بشكل خاص حول موضوع الدراسة، وأيضاً تحدثنا عن آفاق الدراسة.

13- صعوبات الدراسة:

- ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته من حيث اختلاط المفاهيم وتشابكها؛
- ✓ قلة المراجع المتخصصة ذات الصلة بالمتغير التابع ألا وهو رشاقة الموارد البشرية؛
- ✓ عدم توفر بعض المكتبات الوطنية للمؤسسات الجامعية على الدراسات حول هذا الموضوع.



الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المواهب



تمهيد:

يحتل المورد البشري الموهوب أهمية بالغة غير ملموسة داخل المؤسسة، مثله مثل سمعة المؤسسة ورأس المال الفكري. خاصة في الوقت الحالي، لما له من دور فعال في تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة. ومع تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة أساساً أكثر فأكثر زاد الاهتمام بالمواهب من قبل المؤسسات، وكذا البحث عن كيفية وسبل إدارتها بالشكل المطلوب والاستفادة منها والحفاظ عليها بأجمع الطرق وأصلحها، كل هذا بهدف الحصول على أداء متميز وفعال قادر على إيصال المؤسسة إلى أعلى المستويات والريادة بها في عالم المنافسة وضمان نجاحها وبقائها وإستمراريتها على المدى الطويل.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

➤ **المبحث الأول: ماهية الموهبة؛**

➤ **المبحث الثاني: التأسيس النظري لإدارة المواهب؛**

➤ **المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المواهب.**

المبحث الأول: ماهية الموهبة

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد النادرة في سوق العمل، لذا تسعى كافة المؤسسات إلى استغلال كافة الفرص للحصول عليها والاحتفاظ بها بشتى الطرق، كونها موردا استراتيجيا متميزا، لذا سنحاول فيما يلي تفسير من يكون الشخص الموهوب وأهم تصنيفاته.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وعليه نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف، أهمها:

- التعريف 01: " تعرف الموهبة على أنها قوى فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمؤسسة." ¹

- التعريف 02: تعرف الموهبة على أنها " الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون سواها من المؤسسات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها." ²

- التعريف 03: حسب (كارتر) الموهبة هي: " قدرة يمتلكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومنتكرة بواسطة الإنجاز بشكل واضح"، أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات. وتعرف الموهبة كذلك على أنها " تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة"، ويمكن اعتبارها وفق هذا التعريف الإبداعات والمهارات غير العادية التي يمتلكها الفرد الشاملة لمختلف مجالات المجتمع. ³

- التعريف 04: "عرفت على إنها قدرة خاصة موروثة كالموهبة الفكرية والموهبة هي قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة لمنحها صفة وميزة التفوق والزيادة في تعاملها مع الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، وتضم الموهبة

1- تامر محمد أحمد أبو علبه، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص 14 .

² - عني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 27 .

³ - خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018-2019، ص 3.

جانبا حظاريا مورثا وآخر مكتسب من التعلم الاستراتيجي والتنظيمي والإداري والموهبة طاقة وقدرة تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، بحيث تساعد وتساهم برامج التدريب والتطوير العام والمتخصص في خلق وتعزيز التطور اللازم في الموارد البشرية".¹

وفي الأخير وفي ظل تعدد مفاهيم الموهبة والاختلاف في هذه المفاهيم وعدم وجود مفهوم موحد يتعين على المؤسسات تبني مفهوم علمي من يتماشى مع استراتيجياتها وأهدافها وأنشطتها بحيث يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تصنيفات الموهبة

قسم (Tanenbaum) الأفراد الموهوبين بطريقة موسعة وهي كالتالي:²

1. المواهب النادرة:

وهم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمنا وأكثر وضوحا، مثال على ذلك مساهمات سالك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تكررت ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذجا لإدارة المواهب.

2. المواهب الفائضة:

هم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن والأدب والموسيقى أو الفلسفة وهناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا على هذا الصنف مثل باخ ومايكل أنجلو. يختلفان قليلا في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

إن مصطلحي المواهب النادرة والمواهب الفائضة لا يعطيان حكما تقييميا على أن شخصا متميزا أكثر من الأخر، فهما يختلفان قليلا في نوع إعجاب المجتمع أكثر من كمية إعجابه.

3. المواهب النسبية:

وتتمثل في شخص متخصص ذوي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدودا، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون والمعلمون والمهندسون والفنانون والتجار، ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

¹ - أسماء احمد علي مصلح، إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة

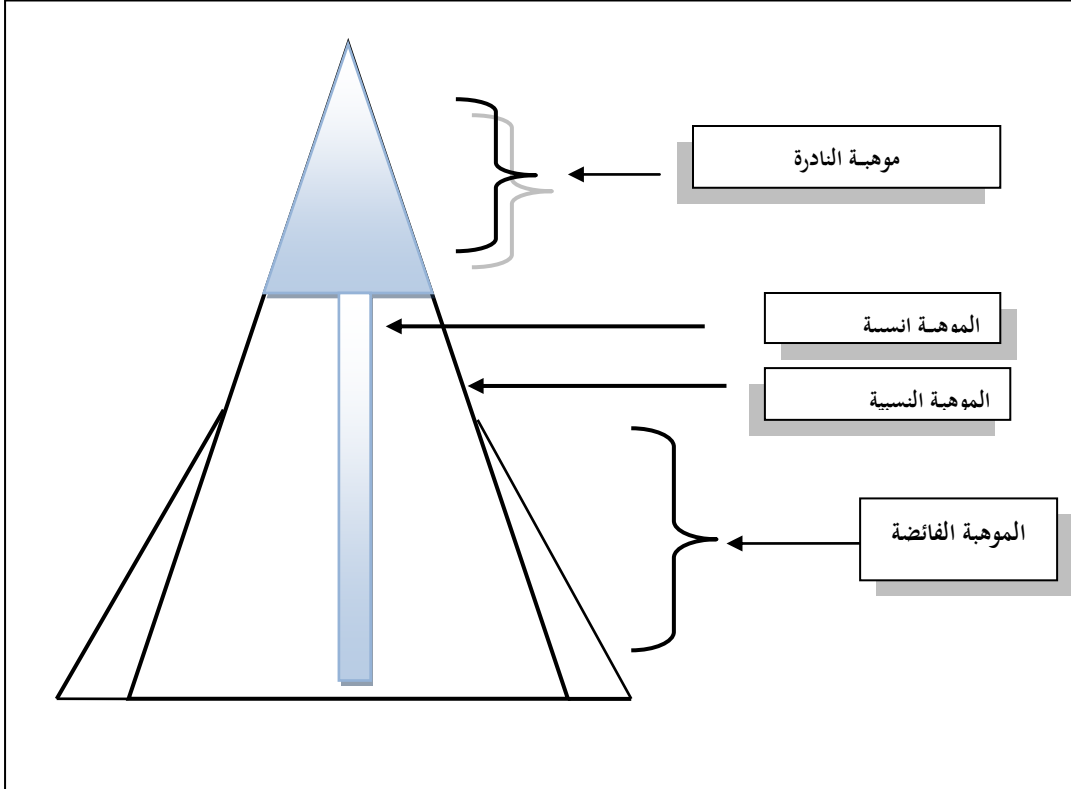
للحصول على درجة الماجستير، علوم مالية و محاسبة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص 67.

² - نخولة حفيظ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 4-5.

4. المواهب الشاذة:

وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفرادا يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم على الكثير من المهارات يعد نوعا من النجاح أو التفوق، ومثال على ذلك القراءة السريعة جدا، والقيام بعمليات حسابية معقدة بشكل أسرع من الكمبيوتر.¹

الشكل رقم (01): يوضح تصنيف المواهب داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على : مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2016، ص 54.

المطلب الثالث: خصائص الموهوبين

للمواهب عدة خصائص نذكر منها:²

- ✓ الدافعية: يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من البحث الخارجي لكي يواصل عمله وينجزه.
- ✓ الاستقلالية: يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطه ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.
- ✓ المثابرة: يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 54.

² - إيمان عباس الخفاف، الموهبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص23-24.

✓ **المرونة:** يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات.

✓ **المبادرة:** لا يتردد في اتخاذ موقف حدده، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.

المبحث الثاني: التأسيس النظري لإدارة المواهب

تعد إدارة الموارد البشرية اللبنة الأولى وهذا لما لها من أهمية بالغة بمساعدة المؤسسة للحصول على مواهب متميزة، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى نشأة وأسباب ظهور مفهوم إدارة المواهب، أهميتها، أهدافها، مبادئها.

المطلب الأول: نشأة واسباب ظهور مفهوم إدارة المواهب

أولاً: نشأة و تطور مفهوم إدارة المواهب

ظهرت إدارة المواهب كعملية لتشمل إستقطاب وتطوير والمحافظة على المواهب في أواخر التسعينات، البعض إعتبرها بدعة أو موضة إلا أرمسونج أعتبر أنها إعادة تسمية لأنشطة قديمة ومعروفة لإدارة الموارد البشرية وتخطيط التعاقب وإدارة المواهب مألوفة وليست جديدة من حيث تخطيط الموارد البشرية.

وتخطيط التعاقب وإدارة الأداء وإدارة التعويضات والتطوير والإحتفاظ إلا أن روعة هذا المفهوم تكمن في جمع هذه الأنشطة المترابطة والمكملة لبعضها البعض بهدف تزويد المنظمة بحاجتها من المواهب وذلك من خلال ضمان تكامل هذه الأنشطة مع توجهات المنظمة. قامت مؤسسة ميكيزي بصياغة مصطلح الحرب من أجل المواهب في سنة 1997 لتسمية ظاهرة لطالما عانت منها المنظمات ولكنها لم تكن تدرك بأنها حرب ومن بعد ذلك و بين عشية وضحاها إنتشر الحديث.

وفي أواخر التسعينات تدافعت المنظمات بشكل سريع لتوظيف والإحتفاظ بالموارد البشرية التي تحتاجها و بدا من الواضح أن كبرى المنظمات مثل: البنوك والشركات الإستثمارية في الولايات المتحدة عانت من تسرب الموهوبين وبالاحص مع ظهور شركات الإنترنت الناشئة حيث لم تتمكن العديد من المنظمات من ملئ مئات من الشواغر الوظيفية لديها بالرغم مما قامت به من تقديم عروض عمل منافسة وتطبيق نظام مكافئ مجزي، عوضاً عن ما تقوم به شركات التوظيف من تتبع وإستقطاب للموارد البشرية بشكل مستمر الأمر الذي زاد من فرصة تسرب الموهوبين. لقد حذر بيفيرمن استعارة مصطلح الحرب، حيث اعتبر أنه من غير المناسب أن تقوم المنظمات الناجحة بإستخدام هذا المصطلح وذلك أن المنظمات التي أسست هذا النهج كرست جهودها وجل إهتمامها على جذب المواهب من خارج المنظمة وبالتالي غفلت عن المواهب الموجودة لديها.¹

¹ - أبو غزالة، ضحي محمد عقيل، أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019، صفحة 13.

ثانيا: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب والذي تسعى إليه أي مؤسسة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:¹

1. تغيير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة أحد هذه التغييرات هو إزدیاد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام وأصبح عهد اليوم عهد التخصص.

2. ارتفاع مستوى التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا طرديا وسريعا في المستوى المتوسط للتعليم، ويعني ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليما منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

3. تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي. نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

4. زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أداة تمييزية أخرى.

¹ - عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا- دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية تجارة الإسلامية غزة، فلسطين، الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص10.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب كما يلي:

- **التعريف 01:** تعرف إدارة المواهب بأنها عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب الموهوبين.¹

- **التعريف 02:** هو مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشكل نظام داخليا يمكن لمؤسسة من استقطاب أفضل الافراد وتطويرهم لعمل في المناصب الاستراتيجية والحفاظ بهم بشكل الذي يلي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسسة.²

- **التعريف 03:** مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية.³

- **التعريف 04:** يعرفها كل من Scullion & Collings على أنها: هي مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بجذب واختيار وتطوير واستبقاء أفضل الموظفين في الأدوار الإستراتيجية.⁴

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المواهب

أولاً: أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت إستجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها و تحفيزها على الأداء والإستمرار فيها، خاصة أن الوظائف الجديدة تتطلب قدرا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة لتحفيز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر تكمن أهمية إدارة المواهب من خلال:⁵

¹ - صيتي عبد اللطيف واخوانه، دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، المؤسسة سونغاز لولاية غرداية، الجزائر، 2020، ص 132.

² - أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمان، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، الجزائر 2021، ص 12 ص 13.

³ - سعد علي حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد 2016، ص 84.

⁴ - وهيبه داسي شهرزاد بوزيدي، اثر إدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 1، 2020، ص 125.

⁵ - خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية علوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة درارية أدرار، 2022، ص 7 8.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية؛
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة؛
- إستكشاف الطاقات الكامنة؛
- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- تحديد واضح للإستعداد الموهبي؛
- تفادي إضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة؛
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة؛
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

ثانياً: أهداف إدارة المواهب

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- إعداد الإستراتيجية المطلوبة وتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الإحتياجات الفردية للعامل
- تحديد طرق الحصول والاحتفاظ بالأفراد القادرين على قيادة المؤسسة للنجاح.
- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
- قياس تأثير إستراتيجيات المنظمة لضمان إمتلاكها سياسة التوظيف اللازم للوصول إلى أداء عالي الآن وفي المستقبل.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المواهب

أولاً: مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصراً هاماً وحاسماً في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائداً كبيراً مادياً وإستراتيجياً أمام المنافسين، ويدرك المديرون أن الموهبة المنسحبة من المنظمة نتيجة الفشل في

¹ - تامر محمد أحمد، أبو علبة دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

استثمارها، تعطى ميزة نسبية لتفوق المنافسين. ومن الخطأ أن يستمر اعتقاد البعض الخاطئ أن الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات أو هياكل العمل أو المعدات والأجهزة، ولكنها في الحقيقة تكمن في الموظفين والنجاح في إدارة المواهب وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:¹

- لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارك في الموهوبين من حيث الكم والكيف؛
- على المدير أن يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية؛
- يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد؛
- كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليك أن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب؛
- الموهبة شعور ينبض بالحياة يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة؛
- يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

المبحث الثالث: آليات تطبيق إدارة المواهب

تعددت طرق و أساليب تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمؤسسات وتأهيلها وتوظيفها داخل المؤسسة لتتمكن من تحقيق إدارة مواهب بشرية ناجحة، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب إدارة المواهب

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40% من وقت وجهد الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية لتدريب و النشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص ص: 32-33.

وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:¹

➤ **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

➤ **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على إستراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها. أو التفكير في الحصول على المواهب من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختفية عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

➤ **تخصيص وظيفة في الموارد البشرية:** لاكتشاف المواهب يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة في البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات

➤ **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية في المنظمة تعمل على ربط إستراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة. وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية منها. ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

➤ **تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

المطلب الثاني: خطوات وممارسات إدارة المواهب البشرية الناجحة

هناك عدة خطوات لممارسات إدارة الموهبة الناجحة، وإن هذه الخطوات الناجحة تتمثل فيما يلي:²

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع نفسه، ص ص: 33-34.

² - فارس محمود العمارات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر و التوزيع، ط1، 2020، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

- التميز والتعرف على الموهبة: وهو إكتشاف مواطن القوة والمصالح الخاصة للعاملين وتشجيعهم على تطوير مواهبهم الكامنة من خلال التدريب.
- إنشاء علامة تجارية قوية: وهذا من شأنه أن يكون عنصر جذب كبير للموهبة.
- إختيار الموهبة المحترفة: وهو إختيار النظم والأدوات اللازمة لإنشاء وتحقيق شبكة من الخبراء.
- الإحتفاظ بالموهبة: حيث يتم ذلك من خلال التمسك بالعاملين، وتقديم فرص لهم لتطوير قدراتهم و تدريبهم.
- عرض أجور وتعويضات مغرية: وذلك من خلال تقديم أجور ومنافع مغرية وجذابة، للشروط الجيدة والقوانين والأنظمة المقبولة للأداء والتعويض والتطوير.
- الإستمرار في جذب المهارات الكبيرة والقديمة: وهو السعي من أجل الاستفادة من الخبرات والمهارات العاطفية والولاء الوظيفي، وتوفير انتقائية التدريب وساعات مرنة في العمل، فيما أشار Webste إلى أفضل الممارسات لإدارة الموهبة الناجحة، وهذه الممارسات تتضمن ما يلي:¹
- الخطط الطويلة الأمد: حيث تبدأ عملية التخطيط لإدارة الموهبة من خلال وضع أهداف طويلة الأمد وقابلة للتحقيق.
- مراجعة التقدم في العمل: وهذا يتضمن إنتهاء المنظمة من وضع خطة إستراتيجية تؤثر على الإستحواذ، والتطوير للمواهب التي يجب عليها أن تقوم بتنفيذ عمليات لمراجعة لتقديم عملها بشكل أفضل وعلى شكل مراجعات شهرية أو ربع سنوية.
- ربط إستراتيجيات الأعمال بالكفاءات المطلوبة: حيث يجب أن يتم توجيه الانتباه والتركيز بإتجاه العمل الصحيح وضمن عمليات تخطيط إدارة الموهبة، وهذا يتطلب إنشاء علاقات ما بين الإستراتيجيات المتعلقة بالأعمال، والكفاءات المطلوبة من أجل تنفيذ تلك الإستراتيجيات.
- تطوير عقلية الموهبة: وهذا يحتاج إلى عقلية قيادية تتمتع بالموهبة في المنظمة، من أجل أن تقوم بتوجيه القيادة المنظمة للمشاركة بشكل فعال في عملية الاستحواذ والتطوير الخاص بالموهبة.

¹ - مرجع نفسه، ص40.

- دمج جميع مبادرات الموهبة: وهذا يعني أن يكون هناك دمج من أجل جذب وتوظيف وتدريب وتعيين وتوجيه وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموهبة التي تعمل بشكل واع، وهؤلاء العاملين يجب أن يتم إشراكهم في عمليات التخطيط السنوي لإدارة الموهبة.

المطلب الثالث: هندسة عمليات إدارة المواهب

من الخطأ أن تقتصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأماني أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل الإدارة الفعالة للمواهب، وتم عملية إدارة المواهب في المنظمة بأربعة مراحل هي:¹

أولاً: المدخلات

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة؛
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد؛
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها؛
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة وأهدافها ورؤيتها.

ثانياً: العمليات

✓ الحفاظ على الموهبة واستبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة؛
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة؛
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات و الأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة؛

- توفر إدارة المواهب بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذراً وأكثر خوفاً من الخطأ والفشل فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات ولا يأتي من أول مرة ولكنة يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

✓ التطوير: الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم،

وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعد على تنمية وتطوير مواهبهم.

✓ التوجيه: يستلزم التوجيه الدائم للموهبة أن يكون القائمين بهذا التوجيه من العناصر الموهوبة أو على

الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة. وتحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2013، مصر، القاهرة، ص 14-15.

لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

✓ **التحديات:** تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعاً من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً وهاماً في ذلك المجال.

ثالثاً: المخرجات (الأداء)

- **وضوح الدور:** يتصف المهوبين بالحماس وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها.

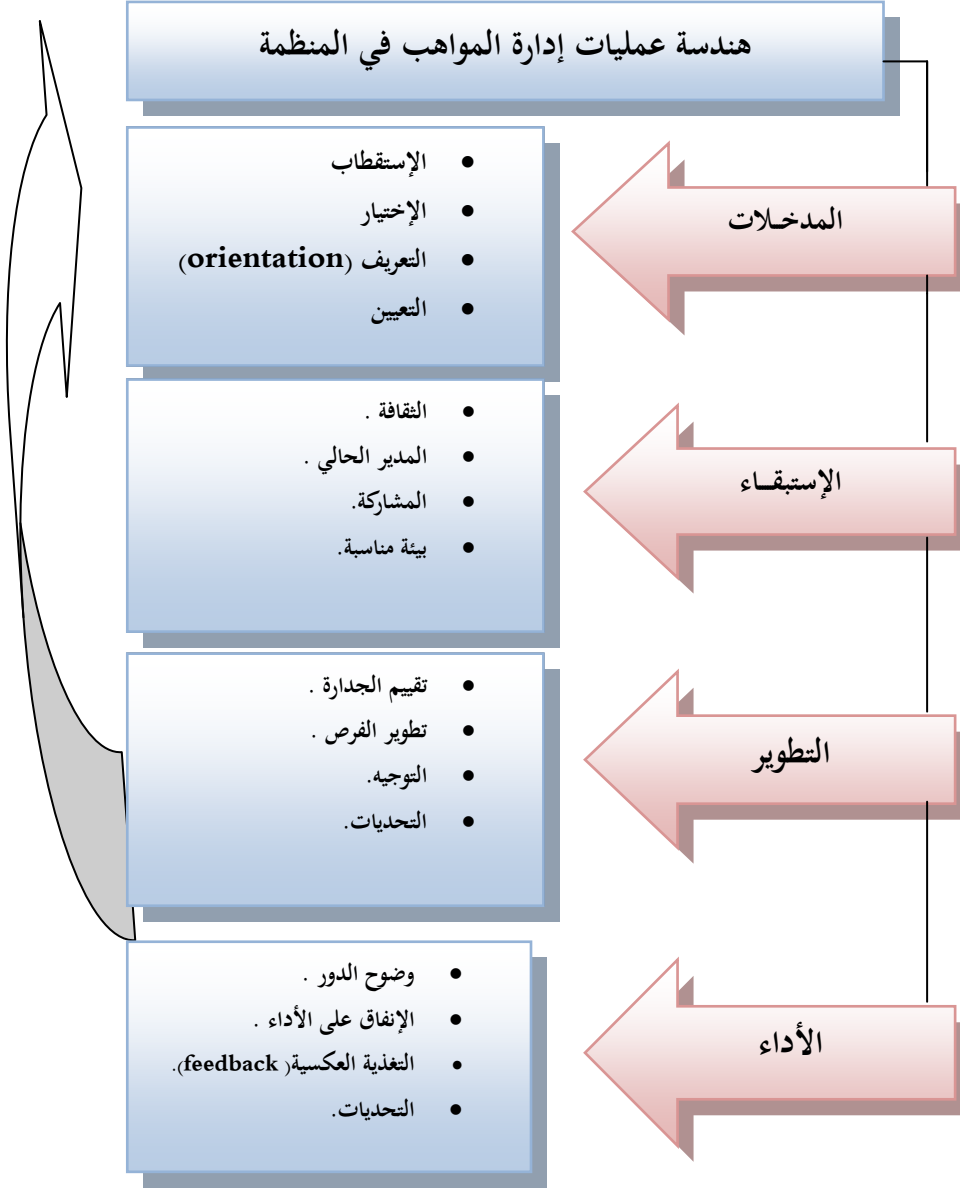
- **الاتفاق على معايير الجودة في الأداء:** يحتاج المهوبين بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة في أدائه، ويمكن الاتفاق معهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج.

- **التغذية العكسية:** تحتاج عملية إدارة المواهب تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل المهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل حتى تضمن الإدارة أن المهوب يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالمهوب.

- **الاعتراف والمكافآت:** يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة المواهب، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.

وكما هو معروف أنه في حالات هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيها يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة: المدخلات - العمليات - المخرجات من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقية على الموارد.

الشكل رقم (02): يوضح شكل هندسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة المواهب

توجد الكثير من النماذج إدارة المواهب التي أوردتها العديد من الباحثين في دراستهم انه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل الدراسات بتحديداتها بشكل مختلف وتم تحديد أبعاد (استراتيجية) إدارة المواهب في هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: جذب المواهب

على المنظمات المعاصرة النظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية ترى الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بالسوق العمل وذلك بوضع إستراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات. ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمرتبات المكافأة المرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات المهوبين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية للمهوبين في المنظمة، كما أن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم وتشجيع المهوبين وإشباع حاجات المهوبين لإبداع وابتكار تلعب دورا مهما في جذب المواهب المنظمات، بالإضافة إلى أن بناء اسم وسمعة للمنظمة يجعلها مكانا يرغب المواهب العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه.¹

ثانياً: الاحتفاظ بالموهبة

لقد قيل سابقا بان الموظفين المهوبين يشبهون إلى حد بعيد الضفادع في بركة الماء. إذ هم يستطيعون أن يقفروا إلى الخارج متى شاءوا، وكذلك تستطيع المنظمة إن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المؤسسة أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر وذلك بتوفير الحافز لموظفين المهوبين، وبعبارة أخرى القادة الحاليين، يمكن لهم أن يجهزوا بيئة العمل وحوافز العمل من اجل الحفاظ على الموظفين المنتجين والإدارة من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف التي لا يتمكن الموظفون من ترك العمل.

ثالثاً: تنمية المواهب

بمعنى تنامي قدرة المهوبين في التعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للمهوبين في المنظمة،

¹ - وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، لبياء، 2020، ص 113.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب

ويجب إن يشتمل تطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب، ويتم ذلك من خلال: تطوير نقاط الموهبة وتطويرها، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، توفير فرص النمو وتطوير وفقاً لمهارات التي تحتاج إلى التنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، إمكانية تطبيق أفكار جديدة، التعامل مع المشكلات العمل المتجددة.¹

¹ - خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور ادارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة درارية أدرار، 2022 ص 8-9 .

خلاصة:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد الصفة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية، متمتعين بالعديد من الخصائص، مصنفيين وفق المواهب النادرة، الفائضة، النسبية وأخيرا المواهب الشاذة. وهنا تحاول المؤسسة إدارتهم بالشكل الفعال وفق عملية التطوير لهؤلاء الأفراد الموهوبين والعمل على المحافظة عليهم بأنجع الطرق بما يخدم أهداف المؤسسة ومبادئها، لما توفره إدارة المواهب من أهمية وأساليب لتخفيض التكاليف، وخدمة العملاء لتجنب المخاطر التي تؤدي إلى مغادرة الأفراد وضمان تدفق المواهب إليها.

كما تتبع المؤسسة العديد من الطرق الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها مما يساعد على تأثير على المورد البشري ورفاقته، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.



الفصل الثاني

الإطار النظري لرشاقة الموارد البشرية



تمهيد:

يعد الأفراد سابقا وحديثا بالنسبة للمنظمات عنصرا مهما من عناصر تحديد مستوى الأداء و يمثل الشريان الحيوي لكل منظمة سواء أكانت عامة أو خاصة. إذ يؤدي الأفراد في المنظمة دورا مهما في تحقيق أهدافها، وبهذا تصبح المنظمات غير قادرة عن الاستغناء عن موارد بشرية متميزة فكرا وسلوكا وإداريا، لا يمكن التصور أن تكون أن تتم عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات دون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وهذا ما أردنا أن نتطرق له في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية؛

➤ **المبحث الثاني:** ماهية رشاقة الموارد البشرية؛

➤ **المبحث الثالث:** كيفية تعزيز رشاقة الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية إحدى الركائز أو المقومات الأساسية في أي منظمة مهما كان نشاطها وهدفها ويظهر ذلك فيما تقوم به المؤسسات من أجل جلب والمحافظة عليها وذلك من خلال تخصيص إدارة خاصة بها داخل المؤسسة ما يسمى إدارة الموارد البشرية، وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ، أهميتها، أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، وفيما يأتي مجموعة من هذه التعريفات:

– **التعريف 01:** هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.¹

– **التعريف 02:** كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المؤسسة والعاملين فيها، وبالتالي تعبر عن مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.²

– **التعريف 03:** حسب باري كشواي فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.³

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، وعليه فهي تكتسي أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:⁴

– الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطوير قدراته بغية تحسين إنتاجيته.

¹ – سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص19.

² – تلي وليد طهير ناصر، إدارة الموارد البشرية في ظل الكورونا، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2021، ص11.

³ – باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص12.

⁴ تلي وليد طهير ناصر، مرجع سبق ذكره، ص14.

- تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد والاعتماد على أسلوب محاسبة الموارد البشرية؛
- تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنقابات العمالية؛
- التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- إنشاء وتنمية قوة عمل محبة للعمل وراغبة فيه وإنشاء المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك وجهات النظر المختلفة، وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:¹
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة؛
 - إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة؛
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها؛
 - العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي؛
 - وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين؛
 - العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛
 - تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء؛
 - المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاز أهداف المنشأة؛
 - إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 72.

المطلب الرابع : مبادئ إدارة الموارد البشرية

باعتبار الموارد البشرية كجزء من أهداف المنظمة ولذلك أظهرت الدراسات أنه لا بد من معاملة الأفراد بالطريقة الصحيحة والمحفزة له واعتباره كأحد أهم الموارد وليس مجرد آلة لتحقيق والقيام بالعمليات الإنتاجية ومن أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي:¹

- الأفراد هم استثمار إذ أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن الهام.
- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية في محاولتها التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية .
- تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وداخلها لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية أن تركز على الملائمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد في المنظمة والملائمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية فعلى تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة ومميزة في الوقت ذاته وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل للموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ - ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة مطاحن الأوراس أريس، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2013، ص 6.

المبحث الثاني: ماهية رشاقة الموارد البشرية

يتطلب نجاح الموارد البشرية مجموعة من السمات والخصائص الرشيقة التي تتفاعل بصورة تكاملية لتحسين مستوى أدائها، لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على آراء وأفكار الكتاب والباحثين المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية لإستعراض أهم الأطروحات الفكرية لمفهوم رشاقة الموارد البشرية وأهميتها و خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم رشاقة الموارد البشرية

تعتبر الرشاقة سمة من سمات المنظمات المعاصرة وهي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر وتناول الباحثين عدة تعاريف للرشاقة منها:

- **التعريف 01:** تعني رشاقة الموارد البشرية أن الأفراد العاملون في المنظمة لديهم القدرة على التكيف وعلى تحمل المسؤولية ومبدعون ذاتياً.¹

- **التعريف 02:** كما يرى Suil and Bryant ان الرشاقة تتمثل بقدرتها على حسن الاستغلال للفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها وإجتياز الأزمات التي عجز المنافسون عن تجاوزها لضعف قدراتهم.²

- **التعريف 03:** يشير (Denning) إلى أن الرشاقة هي الآن حركة عالمية واسعة النطاق تعمل على تغيير عالم الأعمال انطلقت حركتها في مجال تطوير البرمجيات في عام (2001) وهي تنتشر الآن بسرعة إلى جميع أنواع المنظمات، كما تم الاعتراف بها في عام (2016) من قبل الباحثين في مجال الإدارة العامة في مجلة (Harvard Business Review) بمقالها احتضان الرشاقة" بقلم داريل وزملاءه.³

- **التعريف 04:** أما Yusuf, Sarhadi and Gunestleran فعرفوا الرشاقة "بأنها قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في ظل بيئة تنافسية غير متوقعة ومتغيرة باستمرار عن طريق الكفاءة والسرعة على التغيير في الأسواق وتلبي حاجات الفرد من السلع والخدمات".⁴

¹ - Abu-Rumman, As'ad, & Alhadid, Anas **Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan**, International Review of Management and Business Research, 2015, 35.

² - الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي - الدور المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية، اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020، ص55.

³ - عمر قيس سعيد، تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسط سلوكيات التشارك المعرفي - بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم ادارة العامة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص63.

⁴ - الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص56.

المطلب الثاني: أهمية و فوائد الموارد البشرية الرشيقة

للموارد البشرية الرشيقة أهمية وفوائد كبيرة تتجلى فيما يلي:

أولاً: أهمية الموارد البشرية الرشيقة

تنبع أهمية رشاقة الموارد البشرية من كونها:¹

- تؤدي رشاقة الموارد البشرية إلى تحقيق الابتكار والإبداع، إضافة إلى تقديم حلول سريعة وتحقيق إنجاز الذي يساهم في زيادة إنتاجية العمل؛
- تساهم الموارد البشرية الرشيقة في تخفيض التكلفة المادية وتوفير الوقت نتيجة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة؛
- تحقيق المرونة ويؤدي ذلك من خلال توزيع الأفراد في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاته ومهاراته وخبرته ووضعة في مكانه المناسب، مما يساعد المنظمة أن تكون مرنة أكثر وتكلفة أقل؛
- التعامل مع البيئة، حيث تساعد الرشاقة المنظمة في التعامل مع ظروف التغييرات السريعة والأعمال المعقدة.

ثانياً: فوائد الموارد البشرية الرشيقة

كلما زادت رشاقة الموارد البشرية كلما زادت كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمة، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمة ورشاقة الموارد البشرية تقدم فوائد حمة للمنظمة من حيث التنمية المعرفية لأنها تزيد قدرة الفرد في القيام بواجبه الوظيفي بشكل فعال والقضاء على عوائق العمل اليومي، بالإضافة إلى اهتمام الموارد البشرية الرشيقة في تطوير وتمكين الأفراد العاملين فيها وتحقيق لأهدافهم وذلك من خلال الترفيعات والمكافأة والحوافز المادية والمعنوية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والمنظمات الرشيقة تتميز بإمكانية تقديم خدمة جليلة للبيئة المحيطة من خلال استقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل وتطويرهم وتوجيههم للمنافسة في سوق العمل الداخلي والخارجي.²

¹ - الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، مرجع نفسه، ص58.

² - القروي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص57.

المطلب الثالث: خصائص و صفات الموارد البشرية الرشيقة

من خصائص وصفات الموارد البشرية الرشيقة ما يلي:

أولاً: خصائص الموارد البشرية الرشيقة

يمكن تلخيص خصائص الموارد البشرية الرشيقة بأن لها القدرة على:¹

- التعلم وتنمية الذات؛
- حل المشكلات؛
- التعامل مع التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة؛
- توليد الأفكار الإبداعية؛
- قبول المسؤوليات الجديدة، والمهارة في العمل والمعرفة في عمل ومفاوضات الفريق؛
- السرعة في التكيف مع أعمال البيئة الجديدة ؛
- تكيف السلوك للقواعد العامة والفرضيات؛
- مشاركة المعرفة وتحويل " الموظفين " .

ثانياً : صفات الموارد البشرية الرشيقة

صفات الأفراد العاملين في الموارد البشرية الرشيقة وهي:²

- **الثقافة:** وهي تطوير بيئة العمل الداخلية لتشجيع الأفراد العاملين وتكافئ اتخاذ القرارات المحلي.
- **التعاون:** قابلية الموارد البشرية للعمل سوياً ضمن فرق عمل وحدود وظيفية وتنظيمية.
- **الذكاء:** هو القدرة الجماعية للموارد البشرية على استيعاب التغيير الخارجي مثل شروط السوق وحاجات الزبائن و استراتيجيات المنافس.
- **الكفاءة:** هي مهارات يمتلكها الأفراد العاملين داخل المنظمة تمكنهم من حل المشاكل المتعلقة بالعمل والسرعة في اتخاذ القرارات السليمة.
- التشجيع وذلك من خلال تقديم المدراء للإفراد العاملين حوافز ومكافآت.

¹- Sherehiy, Bohdana. Relationships Between Agility Stratege, Work Organization and Workforce Agilty. Doctor Dissertation, University of Loutsville.2008.p44.

²- الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص57.

المبحث الثالث: كيفية تعزيز رشاقة الموارد البشرية

تعتبر رشاقة الموارد البشرية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات، فهي تساعد على تحقيق منظمة رشيقة تتكيف مع كافة التغيرات البيئية، والاستجابة لمختلف متطلبات المنظمة.

المطلب الأول: كيفية قياس رشاقة الموارد البشرية

يمكن قياس رشاقة الموارد البشرية من خلال:¹

1. الإنتاجية:

وذلك بأخذ المبادرات لتطبيق النشاطات التي تساهم في تحسين العمل خصوصاً عندما يحدث تغييرات بالبيئة المحيطة، واتخاذ قرارات سريعة تساعد في حل المشاكل والتعامل مع الأزمات التي واجهتهم من قبل المنظمة على نحو مبدع، والمساهمة في مساعدة المنظمة لإيجاد الفرص المتوفرة لإنجاز نجاح لعمل المنظمة.

2. القدرة على التكيف:

وهو أن يكون بإمكان أفراد المنظمة القدرة العالية على التكيف التي تمكنهم من تحمل أي مسؤولية جديدة في عملهم وأن يكون لديهم مهارات متعددة مع أفراد المنظمة والعمل بروح الفريق، والقدرة على مواجهة التغييرات التي تواجه المنظمة في البيئة الخارجية.

3. المرونة:

هي القدرة على التعامل مع التغييرات الجديدة ومحاولة تدبر الظروف والضغوطات التي تواجه الأفراد في العمل، وقبول الأفكار والآراء ووضع خطط بديلة لحل المشاكل التي تواجههم، أثناء العمل.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة

إن التحول من المقاربة التقليدية إلى مقاربة الموارد البشرية الرشيقة يتضمن تغييراً كبيراً، فقبل اقتراحها يجب ضمان الدعم اللازم والذي يتضمن:²

- ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها التشارك ومنح الثقة للموظفين؛
- يجب أن يكون قسم الموارد البشرية والوظيفة المناجيرية على استعداد للتخلي عن السيطرة؛
- قوة عاملة على استعداد لتحمل قدر أكبر من المسؤولية، مع دعمها في ذلك؛

¹ - القروي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره، ص58.

² - كاريش صليحة ، عبادي فايزة، متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، العدد01، برلين ، ألمانيا، ص87.

- أن تكون التكنولوجيات التي تساعد الموارد على تطوير نفسها ذاتيا متاحة على نطاق واسع؛
- إن نماذج الرشاقة تتبنى الدورات القصيرة، والتفكير المنتظم، وتصحيح المسارات ومع ذلك تعمل الموارد البشرية بانتظام في دورات سنوية أو في أحسن الأحوال ربع سنوية، وفيما يلي جملة من الاستراتيجيات التي قد تزيد من رشاقة الموارد البشرية:¹

- تكوين قادة في كل مستويات المنظمة حتى يتصرفوا بدورهم كمدرين بدلا من مديرين.
- تصميم المنظمة في شكل فرق صغيرة عالية الأداء، وكل فريق يحدد أهدافه الخاصة.
- خلق علاقات الزبون داخل كل المجموعات والوظائف في المنظمة.
- خلق نظام مع كثير من المعلومات الشفافة بمعنى: ما هي أهدافنا؟ من الذي سيعمل وفي أي مشروع من هم خبراءنا؟

- نشر أفكار وقيم مركزة وقوية للحفاظ على اصطفاك الجميع.
- بناء التركيز على التعلم المستمر وثقافة التعلم في جميع المستويات.
- تعليم وتشجيع الأشخاص على منح الآخرين التغذية العكسية مباشرة.
- تعيين وترقية خبراء بدلا من مديرين.
- تكوين سمعة قوية في التوظيف الخارجي لجذب الأشخاص المناسبين، خاصة وأن المتعلمين والمواهب يميلون للالتحاق بوظائف توفر قدرا أكبر من التدريب.
- تطوير أساليب التدريب بعض أنواع التدريب الخاصة بالمهارات العامة للموظفين قد تحتاج إليها كل المؤسسات، وبالتالي يبقى احتمال جذبهم من مؤسسات منافسة كبيرا خاصة إذا ما دفعت لهم أجرا أكبر كما أن هؤلاء المنافسين غير معنيين باسترداد ما أنفقت المؤسسة الأصلية على الاستثمار في التدريب.

¹ بيتر كابيلى ، التدريب و تحسين المهارات من أجل التميز التنظيمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط 1، أبو ظبي، الإمارات، 2004، ص 248.

المطلب الثالث : ابعاد رشاقة الموارد البشرية

أولاً: المرونة

مرونة الموارد البشرية توصف بالقدرة على العمل بكفاءة تحت ضغوط العمل وفي ظل التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، وهذه المرونة تكمن في إمتلاك الموارد البشرية للمواقف الإيجابية نحو التغيير والأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة وكذلك تقبل الظروف الغامضة وغير المتوقعة، بحيث يمكن وصف المرونة بمدى سهولة معالجة الظروف التي لا يمكن التنبؤ بها، ومدى كفاءة وسلاسة الموارد البشرية في تغيير توجهها.

يمكن وصف الموارد البشرية بأنها مرنة عندما يكون لديها القدرة على تعلم كيفية أداء المهام الجديدة بشكل سريع وهذا ينسجم مع ما يعرف بطواعية الجدارات والتي تركز على مدى سرعة إكتساب مهارات وقدرات وخبرات جديدة في العمل. وفي هذا السياق فإن الموارد البشرية المرنة لديها القدرة على تطويع المهارات التي تمتلكها عندما يتم تدريبها والإحتفاظ بها بالشكل السليم وعندما تكون قادرة على التنبؤ بالحاجة للمهارات المستقبلية ولديها حماس لتعلم طرق وأساليب عمل جديدة.¹

ثانياً : التكيف

غالباً ما تعتمد القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة تعديل أو تغيير طرق جديدة في طبيعة مهام العمل مما يتطلب من الأفراد تعلم طرقاً جديدة لأداء وظائفهم وأيضاً أن يتعلم الأفراد مهارات جديدة ليكونوا قادرة على المنافسة على وظائف مختلفة لمواجهة الظروف البيئية الغامضة والمعقدة في بعض الأحيان مما يتطلب تغيير في آليات عمل المنظمات، على هذا الأساس ومع مرور الوقت واجهت المنظمات العديد من التحديات والفرص ومع ذلك لازالت بيئة الأعمال الحالية تتغير بمعدل أسرع من أي وقت مضى، هذا يتطلب من المنظمات أن تنهج أسلوب تكيف باستمرار مع الظروف الجديدة، كما يرى Roach ان القدرة على التكيف من شأنها أن تعزز قدرة واستعداد الموظفين لتعديل سلوكهم مثل العلاقات الشخصية والثقافية لتناسب البيئة الجديدة بشكل فاعل، من جانب آخر أدى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال الحديثة إلى زيادة الاهتمام بالتكيف كوسيلة في مواجهة التهديدات.²

¹ - أبو غزالة، ضحى محمد عقيل و العمري غسان عيسى إبراهيم، أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2019، ص 10.

² - عمر قيس سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ثالثاً: التدريب

يعد العنصر البشري من العنصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وكما معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وانعكست بآثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، والتدريب هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد داخل المنظمة المعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لأداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى انه جهد إنساني ينصب على العنصر البشري وهو الفرد داخل المنظمة.¹

أهمية التدريب تكمن في الآتي:²

- إنجاز وظيفي أفضل (كما ونوعاً)، بالإضافة إلى زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى خفض التكاليف؛
- زيادة فرص إشباع الزبون (المستهلك) من منتجات المنظمة خلال تقديم السلع والخدمات بشكل أفضل؛
- دخول التكنولوجيا الحديثة في التدريب مما يساعد على استخدام الآلات والمعدات الحديثة مما يزيد فرصة الحصول على عائد أكبر وتوفير الوقت والجهد؛
- تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية المهارات والمعلومات التي يحصل عليها الأفراد من خلال الاتصال والتعاون وإقامة العلاقات الإنسانية؛
- عندما يوفر التعليم سواء في المدارس والجامعات أسس ينطلق منها الفرد إلى مجال العمل فإن عملية التدريب تأتي لتستكمل بدأه التعليم.

¹ - الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، مرجع سبق ذكره، ص65.

² - درة عبدالباري، إبراهيم، والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، صص330-345.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه نجد أن رشاقة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي تتطرق لها الكثير من المفكرين من علم التسيير وعلم النفس، حيث أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم موحد لها وقد يرجع إلي تداخل المصطلحات، تعتبر سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في المؤسسة.

فعندما تتوجه الأنظار نحو تحقيق الرشاقة فهذا يعني التوجه للعنصر البشري، إذ يؤدي الأفراد دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة عبر توظيف مجموعة من المهارات البشرية اللازمة، لذلك ينبع اهتمام المنظمات بالموارد البشرية، وللموارد البشرية الرشيقة أهمية وفوائد عديدة على كافة المستويات، وبذلك نتمكن أن نميزها بمجموعة من خصائص التي من خلالها يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد.



الفصل الثالث :

دراسة ميدانية للصندوق الوطني
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



CNAS

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة و المتمثلان في ادارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية، وبعد عرض المضامين النظرية لكل بعد ومفهومه وكذا الأثر الذي تلعبه ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني وفي هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري ومعالجته ميدانيا من خلال محاولة الوقوف على مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لأبعاد ادارة المواهب وتأثيرها على رشاقة الموارد البشرية وقد تمت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS بسوق أهراس. وعلى هذا الاساس تم تقسيم الفصل على النحو التالي :

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS؛
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بالمؤسسة وذكر مهامها، هيكلها مع تحليله.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة CNAS

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة سوق أهراس في الطريق الوطني رقم 16 وبالتحديد في شارع محمد الشريف مساعدي، يتربع على مساحة تقدر ب 2500م² ويبلغ عدد عمال الوكالة 292 عامل. (الوكالة بمختلف فروعها).

يرجع تاريخ التأمينات الاجتماعية لوكالة سوق أهراس إلى سنوات السبعينات، عندما كانت مركز دفع تابع لوكالة عنابة، ومع نهاية سنة 1976 أصبحت سوق أهراس دائرة تابعة لإداريا لولاية قلمة، وبذلك أصبح مركز الدفع كذلك تابعا لها إلى غاية 16 أكتوبر 1986م حيث تم فتح وكالة بولاية سوق أهراس بعد أن أصبحت هذه الأخيرة ولاية بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984م.

كانت في البداية ولاية سوق أهراس تضم كل من مركز الدفع المركزي، مركز دفع سدراتة ومركز دفع مداوروش، اللذان كانا تابعين لوكالة قلمة.

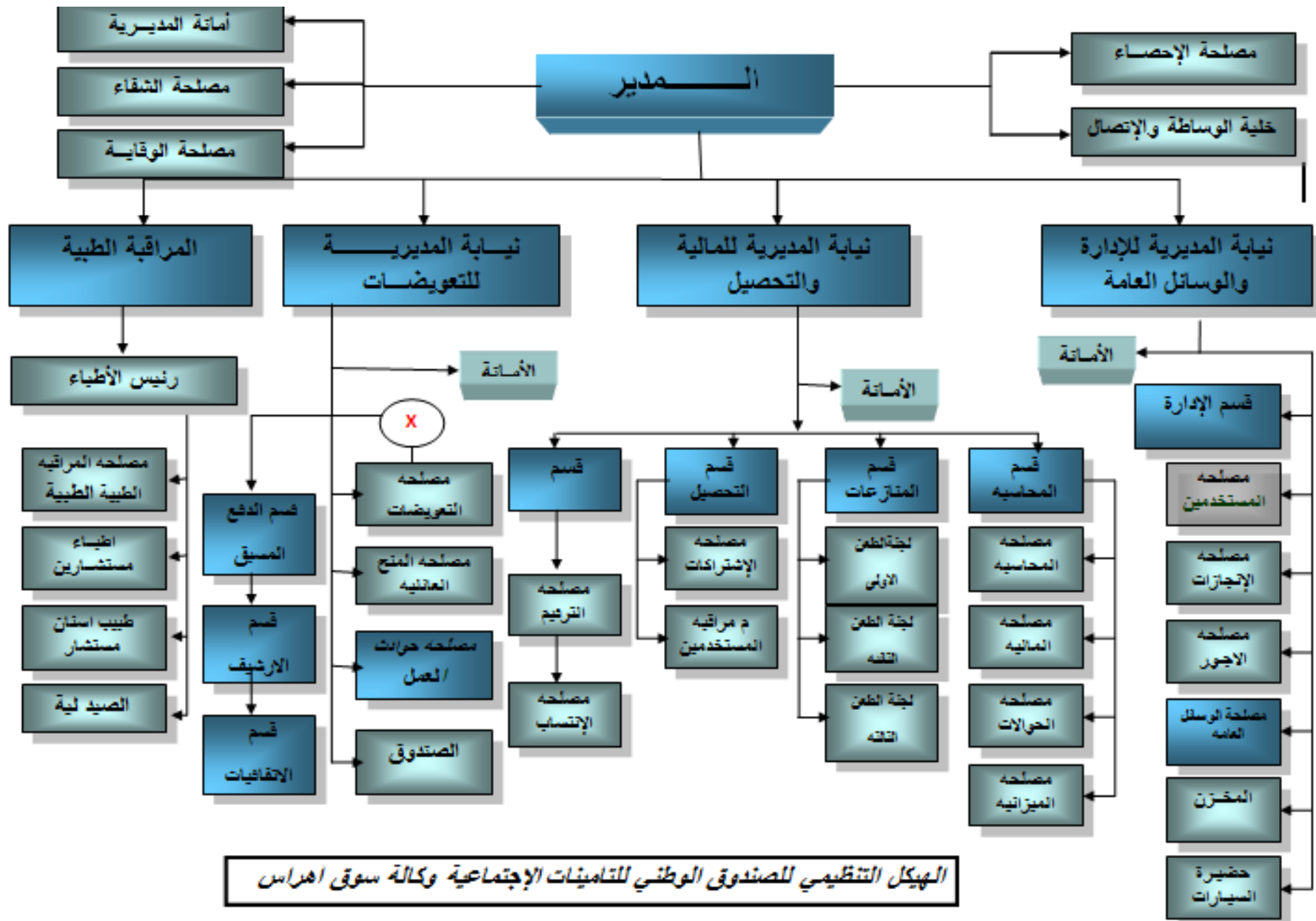
وبعد ذلك تم فتح مراكز وفروع وملاحق دفع أخرى على امتداد الولاية حتى أصبحت هذه المراكز والملاحق تضم أزيد من 127 595 مؤمن اجتماعي وأكثر من 189 195 من ذوي حقوقهم، وبذلك يكون مجموع المستفيدين من صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة سوق أهراس يفوق 316 790 مستفيد.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة CNAS

- تسيير الأداءات العينية والأداءات النقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير تعويضات المنح العائلية، وهي أموال الدولة، ويقوم الصندوق بتسييرها؛
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل؛
- تنظيم وتنسيق الرقابة الطبية؛
- ضمان التحصيل ومراقبة نزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات؛
- تسيير تعويضات الأشخاص المستنفدين من الاتفاقيات الدولية؛
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية؛
- تغطية بعض الفئات غير المؤمنة اجتماعيا وذلك بإعطائهم الأدوية دون مقابل نتيجة إصابتهم بأمراض مزمنة معترف بها ضمن قائمة الأمراض المصرح بها من طرف الوزارة الوصية.

- تحصيل أفساط الصناديق الأخرى (.....، CNR، CNAC، FNPOS) مقابل حصوله على عمولة.
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب السيولة من الخزينة العمومية.
- يتكفل بتغطية مصاريف العلاج لذوي الدخول الضعيفة دون اقتطاع مصاريف التأمين ان وجدت فتقطع بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 2% وإلا يدفعها المستخدم التابع له ومثال على ذلك تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل.
- أفضل الخدمات للمؤمنين اجتماعيا وذلك بخلق نظام جديد ذو فعالية عالية ما يسمى " ببطاقة الشفاء" ابتداء من المتقاعدین إلى الفئات الأخرى التي تعاني من الأمراض المزمنة ثم إلى أن تضم جميع المؤمنین الاجتماعيين.
- خلق فروع لها في الدوائر والبلديات التابعة له بغية اختصار المسافات بالنسبة للمؤمنين المتواجدين في تلك المناطق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح والفروع



1. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

➤ مهام المدير و أمانة المدير:

- **المدير:** وهو العضو الأكثر أهمية في الأجهزة التقنية للصندوق، ويعين هذا الأخير بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، وبعد استشارة المجلس الإداري. يعتبر المدير المسؤول الأول عن السير العام للصندوق، كما يمارس سلطة الإشراف الإداري على جميع الموظفين. من بين صلاحياته (مهامه):

✓ الممثل الرئيسي للوكالة على مستوى الولاية والوطن؛

✓ الإمضاء على جميع المستندات والأوراق الرسمية؛

✓ الإشراف على التحصيل، المراقبة، المنازعات وكذا كل الاشتراكات الخاضعة للضمان الاجتماعي؛

✓ إعداد التقارير حول نشاط الوكالة وتسييرها المالي كل سنة.

- **أمانة المدير (السكرتيرة):** تعتبر بمثابة المذكرة بالنسبة للمدير إذ تقوم ب:

✓ حفظ أسرار المدير والمديرية؛

✓ تنظيم وقت المدير بترتيب مواعيده وتذكيره بها؛

✓ تنظيم الأرشيف الخاص بالمدير؛

✓ تسجيل البريد الصادر والوارد في دفاتر خاصة.

➤ **المصالح التابعة مباشرة للمدير:** هناك مصالح تابعة مباشرة للمدير وأخرى غير مباشرة حيث هذه

الأخيرة تكون عن طريق نيابة المديرية تتمثل في:

- **مصلحة الإحصاء:** تقوم بتبويب وترتيب وتحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها من مختلف مصالح

الوكالة والمراكز والفروع التابعة لها.

- **مصلحة الوقاية:** وتنقسم مهمتها إلى:

- **المراقبة:** حيث يقوم المراقب بتفقد حالة العمال وظروف العمل لمعرفة إذا ما توفرت شروط الحماية

والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية بحيث يتم تنظيم وترتيب فترات المراقبة حسب نوع الحادث، ثم يقوم

المراقب بعد ذلك بكتابة تقرير يحتفظ به لديه وآخر يسلمه لقسم المنازعات في حالة ما إذا كان الحادث خطير أو

مميته.

- **مصلحة الشفاء:** باشرت عملها في 2008/01/01 وذلك عندما تم وضع أسلوب جديد في كيفية دفع المستحقات من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من اجل استخراج البطاقة المغنطة.

من بين المصالح التابعة مباشرة إلى المدير "مؤقتا" نجد: مصلحة الانتساب، التكليف، المستخدمون، العمال غير الأجراء. و تتفرع بدورها إلى عدة مصالح وأقسام كالتالي:

- **مصلحة المستخدمين و التكوين:** تعمل هذه المصلحة على تسيير وسائل الصندوق البشرية وذلك بالتكفل بموظفي الوكالة من يوم توظيفهم إلى يوم إحالتهم على التقاعد، في إطار الأحكام التشريعية والتعاقدية المعمول بها، حيث يقوم عمال هذه المصلحة بجمع مختلف المعلومات المتعلقة بعمال الوكالة من: كشف الحضور، إذن الخروج، الغيابات ، التنقيط الشهري، الأمر بمهمة، العطل المرضية، عطل سنوية، عطل الأمومة، وكذلك مدى تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية ودراسة اقتراحات الترقية المقدمة من مختلف المصالح.

- **مصلحة الأجور:** بعد أن تستلم هذه المصلحة كل المعلومات الخاصة بالعمال من مصلحة المستخدمين، يتم على مستواها إعداد أجور عمال الوكالة.

- **مصلحة الإنجازات التقنية:** يتم على مستواها:

- مراقبة ومتابعة الإنجازات الجديدة والترميمات؛
- إعداد الدراسة التقنية لكل مشروع أو إنجاز؛
- المسؤول الرئيسي على تسليم المشاريع النهائية.

- **مصلحة الوسائل العامة:** وهي التي تقوم بتوفير كل الوسائل والتجهيزات اللازمة لسير عمال الوكالة، كما تقوم بعمليات الصيانة و الإصلاح.

- **مصلحة الأمن:** وتتكفل هذه المصلحة بتوفير الأمن على مستوى الوكالة وكذا مراقبة التنظيم الداخلي بها، وحماية مختلف ممتلكاتها إضافة إلى بعض المسؤوليات الأخرى مثل: مسك كشوفات الحضور، ومراقبة إذن الخروج.

نظرا لتعاملها المباشر مع المؤمنين فهي تعتبر المرآة العاكسة للصندوق والواجهة الأساسية له.

تتكون هذه المديرية من 04 مديريات فرعية هي:

- **مصلحة التعويضات:** يتم على مستواها التكفل بمصاريف العلاج الصحي و التعويض على المرض، العطل المرضية، الأمومة، العجز، الوفاة، وذلك من خلال الأداءات العينية والنقدية.

- **مصلحة المنح العائلية:** المنح العائلية عبارة عن منحة تقدم للمؤمن المتزوج، ويكون له أولاد لا تزيد أعمارهم عن 17 سنة، وقد تمدد هذه المدة إلى غاية: 21 سنة في حالة مواصلة الدراسة الجامعية، ومبلغ هذه المنحة يقدر ب600 دج على كل طفل في حالة ما إذا كان المؤمن أجره اقل من 15000 دج، أما إذا كان اجر المؤمن أكثر من 15000 دج فانه تمنح له عن كل طفل 300 دج.

- **مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية:** ويعتبر حادث عمل كل حادث انجرت عنه خسائر بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطراً في إطار إنجاز علاقة العمل.

- **مصلحة الاتفاقيات والعلاقات الدولية:** تعمل هذه المصلحة وفقاً للاتفاقيات التي أبرمت بين الجزائر وفرنسا في 01 أكتوبر 1980 م، والتي تعمت حقوق فئة العمال الذين يعملون بفرنسا وذوي حقوقهم في الجزائر فيكون لهم الحق في التعويضات. كما تقوم على تعويض الجزائريين المتقاعدين الذين كانوا يعملون في فرنسا فلهؤلاء وذوي حقوقهم الحق في التعويضات التي يقدمها الصندوق

➤ **قسم التحصيل:** يتفرع هذا القسم إلى:

- **مصلحة الإشتراكات:** يتكون أساس اشتراكات الضمان الاجتماعي من مجموع عناصر المرتب أو الدخل المناسب و نتائج العمل باستثناء:

- الأداءات ذات الطابع العائلي (منحة التمدرس، تعويض الأجر الوحيد)؛
- المنح المتمثلة في المصاريف (منحة القفة، منحة التنقل)؛
- منح التعويضات ذات طابع استثنائي (تعويض التسريح أو التقاعد)؛
- تعويضات متعلقة بشروط خاصة كالسكن والعزلة.

- **مصلحة مراقبة المستخدمين:** تعمل بدورها على تحصيل الأموال والاشتراكات من المكلفين بدفعها حيث تهدف هذه المصلحة إلى متابعة كل المستخدمين عبر تراب الولاية والسهر على تحصيل اشتراكات كل مستخدم منخرط لدى هيئة الضمان الاجتماعي كل حسب ما يخوله له القانون.

➤ **قسم المنازعات:** يهتم هذا القسم بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي والمتمثلة في: منازعات عامة، منازعات طبية، منازعات تقنية ذات الطابع الطبي.

➤ **قسم المحاسبة العامة :** إن المحاسبة العامة فرع من فروع المحاسبة المعروفة بالمحاسبة المالية، وهي تشمل مسك الدفاتر المحاسبية لاستخراج النتيجة في نهاية كل دورة . وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لسير النشاط .

وسنتعرض من خلال دراستنا لهذا القسم إلى المحاسبة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وذلك بالتطرق لمختلف المصالح التابعة له .

- **مصلحة المالية:** وتهتم بكل من المصاريف والمداخيل التي تتمثل في :

- **المصاريف :** تشمل مصاريف التعويضات اليومية بجميع أنواعها .
- **المداخيل:** تشمل كل الأموال التي تأتي عن طريق الاشتراكات.

- **مصلحة الميزانية:** في كل سنة تقوم وزارة العمل والحماية الاجتماعية بإرسال مبلغ مالي مقسم على كل الاحتياجات التي تخص الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (الوكالة، المراكز و الفروع التابعة لها) من شراء أثاث مكتب ولوازم مكتبية وتقوم هذه الأخيرة بتحرير وثيقة لكل عنصر، بما رمزها الخاص والقيمة الإجمالية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك المصادر والأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة في دراستنا التطبيقية، ثم اختبار مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ألا وهي الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتم تحديد واختيار مجتمع الدراسة والعينة المختارة من أجل توزيع الاستمارة عليها كما هو مبين في هذا المطلب.

أولاً: مجتمع الدراسة

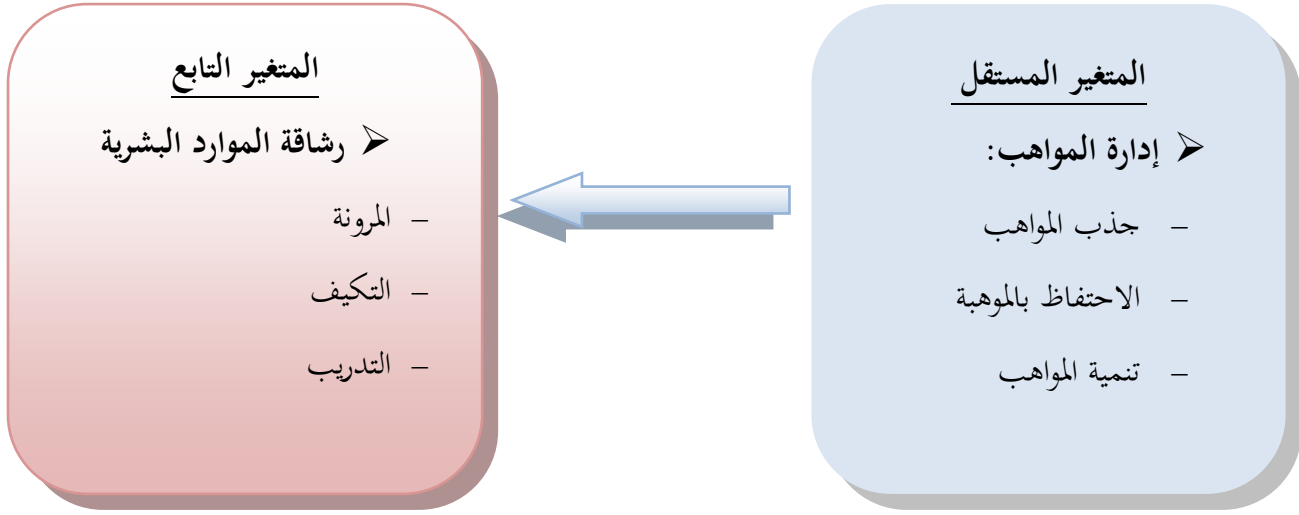
يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة فهو مجموعة العناصر(الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث. ويعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية سوق أهراس، حيث بلغ عدد الموظفين بهذه المؤسسة 292 موظف.

ثانيا: عينة الدراسة

تعني عينة الدراسة بأنها جزء من مجتمع الدراسة بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، و ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة. إن حجم العينة البالغ عددها 30 فرد من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة بسيطة للخروج بنتائج معبرة، وكانت عينة البحث في هذه الدراسة منصبة على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.

ثالثا: نموذج الدراسة :

✓ الشكل رقم (04) : نموذج الدراسة



المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

أولا: مصادر جمع البيانات

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من المصادر و الأدوات عند جمع المعلومات والبيانات عن مؤسسة CNAS -سوق أهراس التي تمكننا من معرفة واقع أو ميدان الدراسة وهي:

1. المصادر الأولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة و ذلك عن طريق استخدام:

➤ المقابلات و الزيارات الميدانية: تم القيام ببعض المقابلات مع إطارات ومسؤولي المؤسسة، الغرض

شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عنه وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

➤ **الاستبيان:** من أجل الخوض في الموضوع ودراسته من كل الجوانب، وقصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان، وهو أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال ووسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق من البحوث والحصول على المعلومات الدقيقة التي لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فدون الاعتماد على استمارات الاستبيان لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقييد بالمواضيع الأساسية لبحته ثم تم تفرغ البيانات واستخدمت عليها الاختبارات الإحصائية للمناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة، ومن أجل تمثيل البيانات في الدوائر النسبية اعتمدنا على EXCEL.

➤ **المصادر الثانوية :** تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة والمجلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته وأيضاً الإطلاع على مواقع الانترنت المختلفة كذلك الوثائق الخاصة بالمؤسسة فقد تم الإطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة جراء فحص المطبوعات التي تصدرها المؤسسة وكذلك موقعها الإلكتروني.

ثانياً: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. وقد تم الانطلاق وفق مقياس "ليكرت الخماسي" الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا المقياس بعد حساب المدى وتحديد طول الفئات، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

$$- \text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4 .$$

$$- \text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{الحد الأعلى أي } 5 .$$

$$= (0.8 = 4/5) \text{ ولكن طول الفئة يحدد ب } 0.79 .$$

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات الباحثين، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها.

المتوسط الحسابي	الدرجات	مستوى الموافقة
[1.79 – 1]	غير موافق بشدة	مستوى ضعيف جدا
[2.59 – 1.80]	غير موافق	مستوى ضعيف
[3.39 – 2.60]	محايد	مستوى متوسط
[4.19 – 3.40]	موافق	مستوى قوي
[5 – 4.20]	موافق بشدة	مستوى قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارات محاور الاستبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

وبعد تحديد الأوساط الموزونة، ويهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية:

➤ مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ معامل الارتباط بيرسون: لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا أنماط المتغير التابع مع أبعاد المتغير المستقل كل على حدى.

➤ تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

➤ تحليل الانحدار (**Multiple Regression**): وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب، على المتغير التابع وهو رشاقة الموارد البشرية.

➤ التحليل الاعتمادي-الثبات - **Reliability**: وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل:

ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's Coefficient** : والذي بتربيعه حصلنا على معامل صدق

المحك، من أجل التأكد من صدق أداة القياس.

ثالثا: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة: لاختبار صدق الاستبيان الظاهري وبغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصة في موضوعي الدراسة من جامعة محمد الشريف مساعدي بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، لإبداء آرائهم لمدى وضوح وملائمة العبارات لقياس أبعاد ومحاور الدراسة، من خلال اتباع عدة معايير في تصميمها أهمها استعمال مصطلحات مناسبة ومتداولة في بيئة العمل مع الحرص أن تكون العبارات قصيرة قدر الإمكان ومحددة؛ واتباع ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- ثبات فقرات الاستبيان: يقصد بها عن مدى قدرتها على استقرار النتائج في حالة أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع تحت نفس الشروط والظروف، وإن اختلفت الفترات الزمنية لإعادة توزيعها، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم احتساب الثبات الداخلي باستعمال طريقة معامل ألفا كرونباخ .

- يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق، فبغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

المحور	ألفا كرونباخ
القسم الأول: ادارة المواهب	0.962
القسم الثاني: رشاقة الموارد البشرية	0.960
معامل الثبات الكلي	0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (5-2) أعلاه نلاحظ ما يلي:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان. وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبة قيمة معامل الثبات الكلي (0.978) وهي أكبر من (0.60)، ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة انطلاقاً من البيانات التعريفية لعينة الدراسة، ثم نتائج محاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

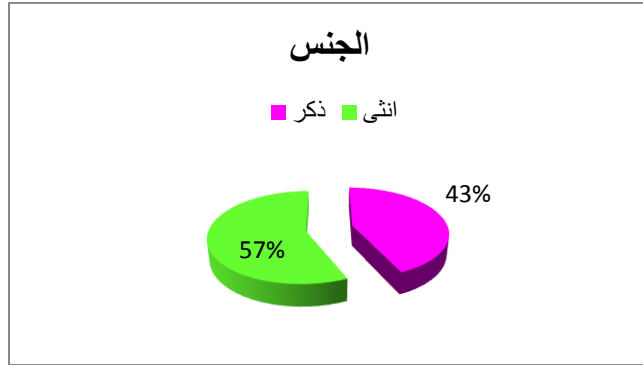
ولتعرف على الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، تم التناول في الاستبيان بعض البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الصفة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43.3	13	ذكور
56.7	17	إناث
100	30	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

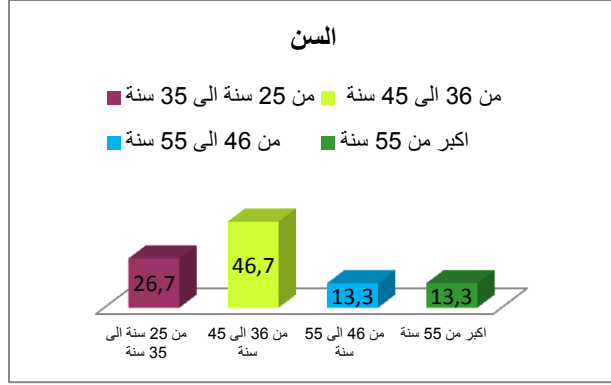
من الجدول والرسم البياني السابقين، يتضح أن أغلب أفراد العينة هم إناث وعددهم 17 بنسبة 56.7%، في حين بلغ عدد الذكور 13 بنسبة 43.3% من مجموع أفراد العينة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	السن
26,7	8	من 25 سنة الى 35 سنة
46,7	14	من 36 سنة الى 45 سنة
13,3	4	من 46 سنة الى 55 سنة
13,3	4	أكبر من 55 سنة
100	30	المجموع

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

من الجدول والرسم البياني السابقين، بالنسبة لمتغير العمر، نجد أن الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) أخذت أعلى نسبة بواقع 46.7% حيث بلغ عددهم 14 فرد، تليها الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة 26.7% والذي بلغ عددهم 8 أفراد، في حين أخذت الفئتين العمريتين (من 46 إلى 55 سنة) و(من 46 إلى 55 سنة) وهم 04 أفراد 13.3% كل على حدى.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
33,3	10	ثانوي
66,7	20	جامعي
100	30	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد SPSS

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

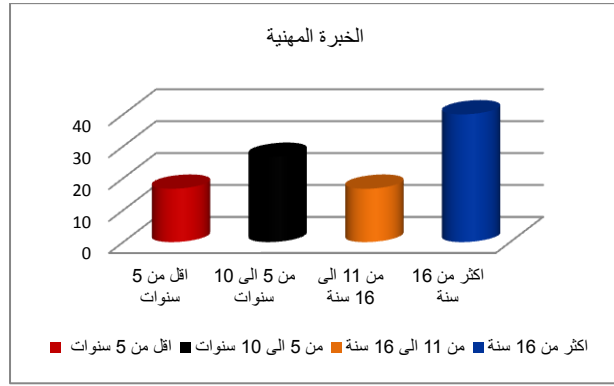
من خلال الجدول والشكل البياني السابقين، نلاحظ أن المستوى العلمي السائد كانت لصالح المستوى الجامعي بنسبة 66.7 % ما يقابلها 20 موظفا، أما نسبة المستوى الثانوي بنسبة 33,3 % مقابل 10 موظفين، بحسب النتائج المتحصل عليها فإنها تعتبر مؤشرا على أن العينة محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على اليد العاملة ذات مؤهلات العلمية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
16,7	5	اقل من 5 سنوات
26,7	8	من 5 الى 10 سنوات
16,7	5	من 11 الى 16 سنة
40,0	12	أكثر من 16 سنة
100,0	30	المجموع

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

من الجدول والرسم البياني السابقين، فيما يخص متغير سنوات الخدمة، بلغت فئة الموظفين الذي تتراوح خبرتهم من (أكثر من 16 سنة) بنسبة 40% كأعلى نسبة للأفراد ذو أقدمية، ثم تليها فئة (أقل من 05 الى 10 سنوات) بنسبة بلغت 26.7%، بينما الفئات من (من 11 الى 16 سنة) و (اقل من 5 سنوات) جاءوا بنسبة 16,7 بينما كان عدد كل فئة 05 أفراد موزعة حسب أقدمية الخدمة لأفراد العينة المستجوبة وهذا يدل على أنها تمتلك رأس مال بشري ذوي خبرة في مجال العمل.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية.

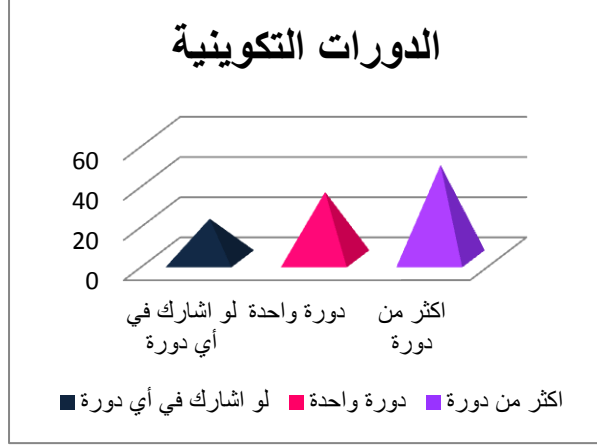
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الدورات

التكوينية

النسبة %	التكرار	الصفة
20,0	6	لم اشارك في اي دورة
33,3	9	دورة واحدة
46,7	14	اكثر من دورة
100	30	المجموع

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الدورات

التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

فيما يتعلق بمتغير الدورات التكوينية الموضح في الجدول والرسم البياني أعلاه، فقد تبين أن فئة (اكثر من دورة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (46,7%) وقدر عددهم (14) موظفا، تليها الفئة (دورة واحدة) بنسبة (30%) بعدد (09) موظفين، ثم فئة (لم اشارك في اي دورة) يمثلون (06) موظفين بنسبة تقدر ب (20%).

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

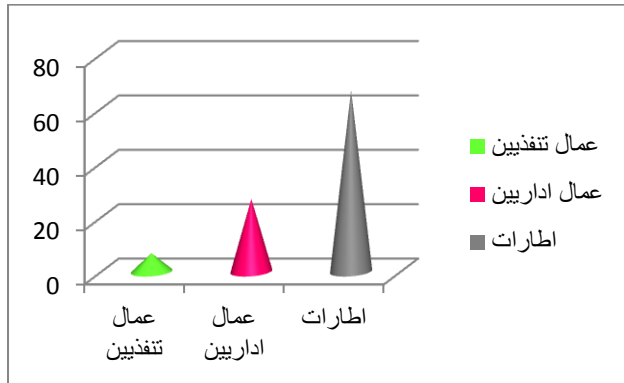
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الدورات

التكوينية

النسبة %	التكرار	الصفة
6,7	2	عمال تنفيذيين
26,7	8	عمال اداريين
66,7	20	اطارات
100	30	المجموع

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الدورات

التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي الموضح في الجدول والرسم البياني أعلاه، فقد تبين أن فئة (إطارات) هم أعلى نسبة تقدر ب (66,7%) وقدر عددهم (20) موظفا، تليها الفئة (عمال اداريين) بنسبة (26,7%) بعدد (08) موظفين، ثم فئة (عمال تنفيذيين) يمثلون (02) موظفين بنسبة تقدر ب (6,7%).

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة.

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الاستبانة، سوف نستخدم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات العامل الأول: إدارة المواهب.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول "جذب المواهب"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	تقوم المؤسسة بالتخطيط لجذب أصحاب المواهب القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة.	2,3000	1,23596	ضعيف	4
02	تركز المؤسسة على عملية جذب أصحاب الخبرات العالية.	2,3000	1,17884	ضعيف	3
03	تحدد المؤسسة الخبرات اللازمة قبل بدأ بعملية الاختيار.	2,2667	1,08066	ضعيف	5
04	تعتمد المؤسسة على مصادر جذب داخلية.	2,3667	1,15917	ضعيف	2
05	تعتمد المؤسسة على مصادر جذب خارجية.	2,7333	1,22990	متوسط	1
	جميع عبارات البعد	2,3933	2,99306	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول (10) نلاحظ ما يلي :

1. المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى المتوسط العام لتقييمات العبارات في بعد "جذب المواهب" بواقع 2,3933، يمكن القول أن المتوسط العام للتقييمات في هذا البعد هو ضعيف، مما يعني أن العبارات لم تحصل على تقييمات مرتفعة بشكل عام.

2. الانحراف المعياري: يوضح الانحراف المعياري مدى تباين التقييمات حول المتوسط الحسابي بواقع 0.99306، يمكن اعتبار هذا الانحراف المعياري ضعيفاً، مما يشير إلى أن هناك تبايناً محدوداً في تقييمات العبارات وهذا يعني أن العبارات قد حصلت على تقييمات مشابهة بشكل عام.

3. مستوى الموافقة: يبين مستوى الموافقة ردود الفعل والرضا عن العبارات. استناداً إلى المتوسط الحسابي، يتم تصنيف جميع العبارات في مستوى الموافقة بأنه ضعيف. هذا يشير إلى أن المؤسسة تواجه تحديات في جذب المواهب ولديها مجال لتحسين استراتيجيات جذب المواهب.

4. الرتبة: يعكس تصنيف العبارات حسب الرتبة تقييماتها المستلمة. وفقاً للجدول، تحصلت العبارة رقم 5 "تعتمد المؤسسة على مصادر جذب خارجية" على أعلى تصنيف في الجدول، مما يشير إلى أنها تلقت تقييماً أفضل بالمقارنة مع العبارات الأخرى. ومع ذلك، يتم تصنيف العبارات الأخرى في المستوى الضعيف بشكل عام. يلاحظ أن هناك تبايناً كبيراً في تقييمات العبارات في بعد "جذب المواهب". بينما حصلت بعض العبارات على تقييمات ضعيفة (مثل العبارة رقم 1 والعبارة رقم 2)، حصلت العبارة رقم 5 على تقييم متوسط. هذا يشير إلى أن هناك استجابة متنوعة ومختلفة بين الموظفين فيما يتعلق بجذب المواهب.

يتضح أن العبارات رقم 1 ورقم 2 ورقم 3 حصلت على تقييمات ضعيفة بالنسبة للمتوسط الحسابي. هذا يشير إلى وجود تحديات في التخطيط والتوجيه لجذب أصحاب المواهب القادرين وذوي الخبرات العالية. قد يكون هناك حاجة لتحسين استراتيجيات الجذب وتوضيح الاحتياجات المؤسسية لجذب المواهب.

يظهر أن العبارة رقم 1 ورقم 2 لديها انحراف معياري عالي. هذا يشير إلى وجود تباين كبير في التقييمات التي تلقتها العبارتين من المشاركين. يمكن أن يكون هناك اختلافات في الآراء والتصورات بشأن جودة جهود الجذب وتوجيه المواهب.

العبارة ذات المستوى المتوسط: تم تصنيف العبارة رقم 5 على أنها ذات مستوى متوسط من الموافقة. يبدو أن هناك تقييماً أكثر إيجابية لجهود المؤسسة في استخدام مصادر جذب خارجية لجلب المواهب.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني "الاحتفاظ بالموهبة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	توفر المؤسسة فرصا لترقية المهنيين.	2,5667	1,19434	ضعيف	4
02	تحرص المؤسسة على وضع سياسة لخفض نسبة تسرب المهنيين منها.	2,6000	1,30252	متوسط	3
03	تحرص المؤسسة على إشراك المهنيين بعمليات صنع القرار.	2,7000	1,31700	متوسط	5
04	تكافئ المؤسسة المهنيين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل.	2,7000	1,34293	متوسط	2
05	لدى المهنيين تصور واضح لكيفية المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة.	2,4333	1,22287	متوسط	1
	جميع عبارات البعد	2,3933	0,99306	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول (11) نلاحظ ما يلي:

- 1. المتوسط الحسابي:** يشير المتوسط الحسابي إلى المتوسط العام لتقييمات العبارات في بعد "الاحتفاظ بالموهبة" بواقع 2.3933، يمكن القول أن المتوسط العام للتقييمات في هذا البعد هو متوسط، مما يعني أن العبارات لم تحصل على تقييمات مرتفعة جداً أو منخفضة جداً بشكل عام.
- 2. الانحراف المعياري:** يوضح الانحراف المعياري مدى تباين التقييمات حول المتوسط الحسابي بواقع 0.99306، يمكن اعتبار هذا الانحراف المعياري معتدلاً، مما يشير إلى وجود تباين في تقييمات العبارات. يعني هذا أن بعض العبارات حصلت على تقييمات مرتفعة في حين حصلت الأخرى على تقييمات أقل.
- 3. مستوى الموافقة:** يبين مستوى الموافقة ردود الفعل والرضا عن العبارات استناداً إلى المتوسط الحسابي، يمكن وصف مستوى الموافقة لجميع العبارات في هذا البعد بأنه متوسط. وهذا يشير إلى أن العبارات ليست سيئة ولكنها ليست أيضاً ممتازة بشكل استثنائي، قد يكون هناك مجال لتحسين وتطوير إجراءات احتفاظ المؤسسة بالمواهب.
- 4. الرتبة:** يعكس تصنيف العبارات حسب الرتبة تقييماتها المستلمة. يمكن استنتاج أن العبارة رقم 5 حصلت على تصنيف أعلى من العبارات الأخرى في الجدول، مما يشير إلى أنها تلقت تقييماً أفضل بشكل عام. إذاً، فإن التحليل السابق يشير إلى وجود بعض التباين في تقييمات العبارات المرتبطة ببعد "الاحتفاظ بالموهبة".

بينما يتم تصنيف جميع العبارات في مستوى الموافقة كمتوسط، إلا أن هناك اختلاف في مستوى التقييمات بين العبارات.

على سبيل المثال، يمكن رؤية أن العبارة رقم 5 "لدى المهوبين تصور واضح لكيفية المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة" حصلت على التصنيف الأعلى وذلك قد يشير إلى أن المؤسسة تتميز في توفير توجيه وتوضيح واضح للمهوبين بشأن أهداف المؤسسة ودورهم في تحقيقها.

ومن الجانب الآخر، يمكن ملاحظة أن العبارة رقم 1 "توفر المؤسسة فرصاً لترقية المهوبين" حصلت على تقييمات ضعيفة، مما قد يشير إلى أن هناك تحسينات محتملة في توفير فرص الترقية والتطور للمهوبين داخل المؤسسة.

لذا، حول تقييم المؤسسة لبعد "الاحتفاظ بالمهوبة"، يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات لتعزيز استفادة المؤسسة من المواهب الموجودة وتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بها.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث " تنمية المواهب "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	تحرص المؤسسة على أن تواكب الدورات حديثة.	2,1667	1,05318	ضعيف	5
02	تحرص المؤسسة على تحفيز الموظفين المهوبين من خلال توسيع مهام الدور الوظيفي.	2,4333	1,35655	ضعيف	4
03	تحرص المؤسسة على منح الصلاحيات لتحفيز الموظفين في العمل.	2,8000	1,27035	متوسط	1
04	تهتم المؤسسة بالملائمة بين الخبرات الفردية للمهوبين والاحتياجات لتنمية الأعمال فيها.	2,5333	1,25212	ضعيف	3
05	تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية داعمة لتكوين ثقافة التعلم المستمر.	2,5333	1,19578	ضعيف	2
	جميع عبارات البعد	2,3933	0,99306	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

من خلال الجدول (12) نلاحظ ما يلي:

1. **المتوسط الحسابي:** يشير المتوسط الحسابي العام للعبارات في البعد (2.3933) إلى وجود متوسط (متوسط) لتنمية المواهب في المؤسسة، ويلاحظ أن العبارة رقم 3 (تحرص المؤسسة على منح الصلاحيات لتحفيز الموظفين في العمل) لديها أعلى متوسط حسابي بين العبارات، مما يشير إلى أنها تحظى بمستوى أفضل من تنمية المواهب.

2. **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري العام للعبارات في البعد (0.99306) يشير إلى تباين محدود في مستوى تنمية المواهب في المؤسسة.

3. **مستوى الموافقة:** تظهر مستويات الموافقة المرتبطة بكل عبارة في البعد:

• العبارات رقم 1 و 2 و 4 و 5 لديها مستوى موافقة ضعيف، مما يشير إلى أنها تحتاج إلى تحسين في تنمية المواهب.

• العبارة رقم 3 لديها مستوى موافقة متوسط، مما يشير إلى وجود تركيز ملائم على تنمية المواهب في هذا الجانب.

4. **الترتيب:** تم ترتيب العبارات حسب أدائها في مجال تنمية المواهب.

• العبارة رقم 3 تحت المرتبة الأولى، مما يشير إلى أنها العبارة الأكثر تفوقاً في تنمية المواهب.

• العبارات رقم 2 و 4 و 5 تأتي بعد العبارة رقم 3، وتعتبر في مستوى ضعيف من حيث أدائها في تنمية المواهب.

• العبارة رقم 1 تحتل المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أنها العبارة التي تحتاج إلى اهتمام فوري وتحسين في تنمية المواهب.

• تحظى العبارة رقم 3 بتقييم جيد متوسط، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحرص على منح الصلاحيات لتحفيز الموظفين في العمل. يمكن استخدام هذه العبارة كنقطة البداية لتعزيز وتعميق جوانب تنمية المواهب.

- العبارات رقم 2 و4 و5 تحتاج إلى تحسين في جوانب تنمية المواهب. يمكن تطوير استراتيجيات وبرامج محددة لتحفيز الموظفين المهووبين وتطوير ملائمة الخبرات الفردية مع احتياجات تنمية الأعمال في المؤسسة.
 - العبارة رقم 1 تحتاج إلى اهتمام فوري، حيث تحصل على تقييم ضعيف في تنمية المواهب. ينبغي وضع خطة عمل لتحسين جودة تخطيط جذب أصحاب المواهب القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة.
- بناءً على هذا التحليل المعمق، يوصى بتطوير استراتيجيات محددة لتعزيز تنمية المواهب في المؤسسة، بالتركيز على تحفيز الموظفين المهووبين، وتحسين ملائمة الخبرات الفردية مع احتياجات تنمية الأعمال، وتعزيز جودة التخطيط والتنفيذ لجذب واستقطاب المواهب.

➤ أبعاد إدارة المواهب:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتغير "إدارة المواهب"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
3	ضعيف	0,99306	2,3933	المتوسط العام لبعد جذب المواهب	01
1	متوسط	1,08278	2,6000	المتوسط العام لبعد الاحتفاظ بالمواهب	02
2	ضعيف	1,08371	2,4933	المتوسط العام لبعد تنمية المواهب	03
متوسط		0,99203	2,4956	المتوسط العام لأبعاد إدارة المواهب	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

يتضمن الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامة لأبعاد إدارة المواهب:

1. **بعد جذب المواهب:** يتمتع هذا البعد بمتوسط حسابي يبلغ 2.3933، مما يعتبر ضعيفاً ويمثل تحدياً لإدارة المواهب. يمكن أن يكون هناك صعوبة في جذب المواهب المؤهلة والمناسبة للمنظمة. قيمة الانحراف المعياري (0.99306) تشير إلى تشتت القيم حول المتوسط الحسابي.
2. **بعد الاحتفاظ بالمواهب:** يتمتع هذا البعد بمتوسط حسابي يبلغ 2.6، مما يعتبر متوسطاً. يشير ذلك إلى أن المنظمة تعمل على الاحتفاظ بالمواهب المهمة، ولكنها قد تحتاج إلى بذل جهود إضافية لتعزيز هذا البعد ورفعته إلى مستوى أفضل. قيمة الانحراف المعياري (1.08278) تشير إلى وجود تشتت في أداء هذا البعد.

3. بعد تنمية المواهب: يتمتع هذا البعد بمتوسط حسابي يبلغ 2.4933، مما يعتبر ضعيفاً أيضاً. يشير ذلك إلى أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات وبرامج لتنمية المواهب داخل المنظمة. قيمة الانحراف المعياري (1.08371) تشير إلى وجود تشتت في أداء هذا البعد أيضاً.
4. المتوسط العام لأبعاد ادارة المواهب: يبلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد 2.4956، مما يعتبر متوسطاً. يشير ذلك إلى أن أداء إدارة المواهب في المنظمة يحتاج إلى تحسينات لتعزيز جودة إدارة المواهب، بشكل عام يتطلب تحليل البعد العام لإدارة المواهب استنتاج النقاط الرئيسية والتركيز على تعزيز الأبعاد الضعيفة وتحسين الأداء العام لإدارة المواهب في المنظمة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات العامل الثاني رشاقة الموارد البشرية.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول " المرونة "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	يملك العاملون قدرا من الحرية في طريقة أداء أعمالهم.	2,1000	0,95953	ضعيف	4
02	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المنوطة بهم.	2,2000	1,06350	ضعيف	3
03	تقوم المؤسسة بإجراء لقاءات مفتوحة مع العاملين في الأوقات المناسبة للإطلاع على حاجتهم.	2,5333	1,35782	ضعيف	2
04	يملك العاملون القدرة على الإستفادة من التغيرات المحيطة بهم.	2,5667	1,30472	ضعيف	1
05	يملك العاملون المرونة الكافية للإستجابة السريعة للطلبات العملاء .	2,1000	0,95953	ضعيف	5
	جميع عبارات البعد	2,3600	1,00399	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

حسب ما يتضح من الجدول (14):

1. المتوسط الحسابي: المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول "المرونة" هو 2.36، يشير هذا الرقم إلى أن هناك متوسطاً معتدلاً لمستوى المرونة في المؤسسة، يعني ذلك أن بعض العبارات تدعم فكرة المرونة بشكل جيد، في حين قد يحتاج بعض الجوانب الأخرى إلى تحسين.

2. الانحراف المعياري: الانحراف المعياري لعبارات النمط الأول هو 1.00399، هذا الرقم يعكس مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، قيمة الانحراف المعياري تدل على وجود تباين كبير في تقييمات المرونة، يشير الرقم العالي إلى أن هناك اختلافات كبيرة في آراء الأفراد حول مستوى المرونة في المؤسسة.

3. مستوى الموافقة: يتم تقييم مستوى الموافقة لعبارات البعد الأول على أنه "ضعيف"، يعني ذلك أن العبارات لا تلقى موافقة عالية من قبل المشاركين في الدراسة بالنسبة للمرونة في المؤسسة، قد يكون هذا تشير إلى عدم وجود توافق شامل بين العاملين في المؤسسة حول أهمية وتطبيق المرونة.

4. الرتبة: توجد أرقام رتبة تشير إلى ترتيب العبارات من حيث توافقتها مع المرونة. عبارة رقم 4 هي الأعلى برتبة وتعتبر الأكثر توافقاً مع المرونة، بينما عبارة رقم 3 هي الأدنى برتبة.

أن العبارة رقم 4 تعكس جوانب من المرونة التي يرونها العاملون في المؤسسة، بينما تظهر العبارة رقم 3 وجود بعض الاختلالات في تطبيق المرونة. قد يكون من الضروري إجراء تقييم شامل لسياق المؤسسة وتوجيه الجهود نحو تعزيز المرونة وتحسينها بشكل عام. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز حرية العاملين في طرق أداء أعمالهم، وتوفير فرص التعلم والتطوير، وتعزيز التواصل المفتوح والاستماع إلى احتياجات العاملين، بالإضافة إلى ذلك يمكن تعزيز المرونة بتشجيع العاملين على استغلال التغيرات المحيطة بهم وتطوير مهاراتهم للتكيف معها.

يمكن استنتاج أن المرونة في المؤسسة ضعيفة بشكل عام، حيث توجد تقييمات منخفضة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى الموافقة أيضاً ضعيف. قد يحتاج العاملون في المؤسسة إلى مزيد من الحرية والقدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات لتعزيز المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني " التكيف "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	لدى العاملون القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف.	2,4667	1,33218	ضعيف	2
02	يتسم العاملون بالقدرة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية.	2,3667	1,09807	ضعيف	3
03	لدى العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها.	2,5667	1,33089	ضعيف	1
04	لدى العاملون القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل.	2,3000	1,17884	ضعيف	4
05	لدى العاملون القدرة على العمل في أوقات مختلفة.	2,3000	1,17884	ضعيف	5
	جميع عبارات البعد	2,4267	1,03021	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

من الجدول (15) نلاحظ:

- العبارة رقم 3 ("لدى العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها") حصلت على أعلى مستوى من الموافقة وترتيب أول. هذا يشير إلى أن العاملين في المؤسسة يعتبرون أن القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة هي أمر مهم جدًا للتكيف الفعال.
- العبارة رقم 1 ("لدى العاملون القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف") حصلت على مستوى موافقة ضعيف وترتيب ثاني. هذا يشير إلى أن العاملين يرون أن القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف مهمة لكنها ليست بنفس القدر من الأهمية مثل التعامل مع الظروف غير المخطط لها.
- العبارة رقم 2 ("يتسم العاملون بالقدرة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية") حصلت على مستوى موافقة ضعيف وترتيب ثالث. يبدو أن العاملين يرون أن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية مهمة، ولكنها ليست بنفس القدر من الأهمية مثل التعامل مع الظروف غير المخطط لها والتصرف بكفاءة في مختلف المواقف.
- العبارة رقم 4 ("لدى العاملون القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل") حصلت على مستوى موافقة ضعيف وترتيب رابع. يشير ذلك إلى أن العاملين يجدون صعوبة في تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل، وهذا يعد تحديًا يحتاج إلى تحسي

• العبارة رقم 5 ("لدى العاملون القدرة على العمل في أوقات مختلفة") حصلت على مستوى موافقة ضعيف وترتيب خامس. يشير ذلك إلى أن العاملين لديهم صعوبة في العمل في أوقات مختلفة، وهذا يعني أنهم ربما يحتاجون إلى تحسين قدراتهم على التكيف مع التغيرات في جدول العمل والمواعيد.

بناءً على التحليل العميق للبيانات، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتطوير قدرات التكيف في المؤسسة. قد يكون من الضروري تقديم برامج تدريبية أو وضع استراتيجيات لتعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات البيئية والظروف غير المتوقعة. يمكن أيضاً مراجعة عمليات التوظيف والاختيار للتأكد من انتقاء العاملين الذين يتمتعون بقدرة قوية على التكيف. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استكشاف سبل تعزيز التعاون والتواصل ضمن فرق العمل لتعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ المهام المختلفة.

• قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني "التكيف" هو 2.4267، وهو قيمة تقريبية لمتوسط تقييمات العاملين لقدرتهم على التكيف.

بناءً على التحليل للبيانات، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتطوير قدرات التكيف في المؤسسة. قد يكون من الضروري تقديم برامج تدريبية أو وضع استراتيجيات لتعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات البيئية والظروف غير المتوقعة. يمكن أيضاً مراجعة عمليات التوظيف والاختيار للتأكد من انتقاء العاملين الذين يتمتعون بقدرة قوية على التكيف. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استكشاف سبل تعزيز التعاون والتواصل ضمن فرق العمل لتعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ المهام المختلفة.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث " التدريب "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
01	يتم اختيار الدورات التدريبية بأساليب حديثة.	2,3000	1,02217	ضعيف	5
02	يتم وضع خطة سنوية للتدريب بناء على احتياجات العاملين لأداء أعمالهم.	2,5000	1,13715	ضعيف	2
03	تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية لتدريب العاملين.	2,3333	1,15470	ضعيف	4
04	تستخدم المؤسسة الأساليب التدريبية المختلفة مع العاملين.	2,5667	1,10433	ضعيف	1
05	تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت الكافي لتدريب العاملين.	2,4333	1,25075	ضعيف	3
	جميع عبارات النمط	2,4267	1,03021	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

من الجدول رقم (16) نلاحظ:

- 1. المتوسط الحسابي:** المتوسط الحسابي لجميع العبارات هو 2.4267، وهو يشير إلى أن متوسط التقييمات المتعلقة بالتدريب يقع حوالي في النصف العلوي من نطاق التقييم (التقييمات تتراوح بين 1 و 5)
- 2. الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري لجميع العبارات هو 1.03021، وهو يعكس درجة التباين في التقييمات. قيمة الانحراف المعياري المرتفعة تشير إلى وجود اختلاف كبير بين التقييمات. يتضح أن هناك حاجة لتحسين جودة برامج التدريب وتنفيذها في المؤسسة، يمكن أن تؤدي التدابير المقترحة إلى تعزيز التعلم وتطوير الموظفين بشكل أفضل، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام فيما يتعلق بالتدريب.
- 3. مستوى الموافقة:** جميع العبارات تم تصنيفها في مستوى "ضعيف" من حيث الموافقة. يشير ذلك إلى أن هناك حاجة لتحسين جوانب التدريب في المؤسسة.
- 4. الترتيب:** العبارة برتبة 1، "تستخدم المؤسسة الأساليب التدريبية المختلفة مع العاملين"، تحظى بأعلى تقييم من بين العبارات الأخرى، التقييم يشير إلى أن المؤسسة تستخدم أساليب تدريبية مختلفة مع العاملين بشكل جيد، وهذا يعتبر نقطة قوة للمؤسسة في مجال التدريب.

• العبارة برتبة 2 و3، " يتم وضع خطة سنوية للتدريب بناء على احتياجات العاملين لأداء أعمالهم " و"تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت الكافي لتدريب العاملين"، تحصل على تقييمات متقاربة وتأتي في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي. يشير التقييم إلى أن وضع خطة سنوية للتدريب بناءً على احتياجات العاملين يتم بشكل جيد، ولكن هناك مجالاً للتحسين بالنسبة للعبارة رقم2، أما بالنسبة للعبارة3 يشير التقييم إلى أن المؤسسة تخصص وقتاً كافياً لتدريب العاملين، ولكن هناك احتمالية لتحسين جودة تخصيص الوقت.

• العبارة برتبة4: " يتم اختيار الدورات التدريبية بأساليب حديثة،" مستوى الموافقة: ضعيف، يشير التقييم إلى أن اختيار الدورات التدريبية بأساليب حديثة لا يتم بشكل فعال، وهناك حاجة لتحسين هذا الجانب.

• العبارة برتبة 5، "تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية للتدريب العاملين"، تأتي في المرتبة الرابعة. التحليل، يشير التقييم إلى أن تخصيص الميزانية الكافية للتدريب يتم بشكل محدود، ويمكن تحسين هذا الجانب.

➤ رشاقة الموارد البشرية:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات " رشاقة الموارد البشرية"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط	الرقم
3	ضعيف	0,99306	2,3933	المتوسط العام لبعده المرونة	01
1	ضعيف	1,08278	2,6000	المتوسط العام لبعده التكيف	02
2	ضعيف	1,08371	2,4933	المتوسط العام لبعده التدريب	03
ضعيف		0,96402	2,4044	المتوسط العام للمتغير رشاقة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

تشير القيم الموجودة في الجدول (17) إلى أن:

1. البعد الأول: "المتوسط العام لبعده المرونة" المتوسط الحسابي: 2.3933 والانحراف المعياري:

0.99306

يشير المتوسط الحسابي إلى أن هناك مستوى منخفض من المرونة في الرشاقة الخاصة بالموارد البشرية. وبما أن المستوى محدد بأنه "ضعيف"، فإن هذا يعني أن هذا الجانب من رشاقة الموارد البشرية يحتاج إلى تحسين. ويجب تعزيز مرونة الموارد البشرية. يمكن ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل.

2. البعد الثاني: "المتوسط العام لبعده التكيف" المتوسط الحسابي: 2.6 والانحراف المعياري: 1.08278

المتوسط الحسابي هنا يشير إلى أن التكيف ليس قويًا في رشاقة الموارد البشرية. يجب العمل على تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة التي تواجهها، ينبغي العمل على تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التحديات المختلفة. يمكن ذلك من خلال توفير فرص التطوير الشخصي والمهني وتعزيز الوعي بأهمية التكيف والتعلم المستمر.

3. البعد الثالث: "المتوسط العام لبعده التدريب" المتوسط الحسابي: 2.4933 والانحراف المعياري: 1.08371 المتوسط الحسابي يشير إلى أن الأداء العام لبعده التدريب في رشاقة الموارد البشرية ليس جيدًا. يجب تعزيز جودة وفعالية برامج التدريب لتحقيق تحسين في هذا الجانب، ويتعين تعزيز جودة وفعالية برامج التدريب في رشاقة الموارد البشرية. يجب تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير برامج تدريبية ملائمة تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة وتحسين الأداء العام للموارد البشرية.

4. يُشير المتوسط الحسابي إلى أن المعدل العام للبيانات يقع في النطاق بين 2.3933 و2.6000. وهذا يعني أن مستوى المتوسط فيما يتعلق بمقياس رشاقة الموارد البشرية هو متوسط. أما الانحراف المعياري العالي، فهو يشير إلى وجود تشتت كبير في البيانات وتباين كبير في قياس رشاقة الموارد البشرية. قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين 0.96402 و1.08371 تدل على أن هناك اختلافات كبيرة في قدرة الموارد البشرية على التكيف والتعامل مع التحديات.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع سوف نستخدم اختبار كولموجروف-سمرنوف، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات والجدول التالي يظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov ^a		
القيمة الاحصائية Sig	قيمة الاختبار	
0.200	0.090	إدارة المواهب
0.200	0.091	رشاقة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن القيمة الاحتمالية ($Sig=0.200$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وهذا يدل على أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفرضاتها.

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها، حيث تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وقد جاءت فرضيات دراستنا كما يلي:

الجدول رقم (19): قاعدة القرار من أجل اختبار صحة الفرضيات

الفرضية البديلة H_1	الفرضية الصفرية H_0
إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية	إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية
إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05	إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: اختبار ومناقشة صحة الفرضية الرئيسية:

H_0 - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية.

H_1 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية.

لاختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية، في المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون على النحو الآتي:

الجدول (20): معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية.

رشاقة الموارد البشرية	
0,887**	إدارة المواهب
0.000	مستوى الدلالة Sig

*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول (20) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01 بين إدارة المواهب كمتغير مستقل رشاقة الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.887).

ثانيا: تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار كما يلي:

الجدول (21): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل الثابت a	المعامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المواهب	رشاقة الموارد البشرية	0,171	0,966	0,895	0,738	8,609	78,881	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول (21)، أن (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة عند (0.05) وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات، يتضح أيضا حسب الجدول أن معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) بجميع أنماطه و المتغير التابع (رشاقة الموارد البشرية) يقدر ب (0.895)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما ان معامل التحديد R² قد بلغت قيمته (0.738)، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (إدارة المواهب) في سلوك المتغير التابع (رشاقة الموارد البشرية) بنسبة (73,8%)، وأن باقي النسبة والمقدرة ب (26,2%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

كما تشير قيمة F المحسوبة (78,881) أنها أكبر من قيمة F الجدولة (4.20) ومنه نرفض H₀ ونقبل

H₁- حيث: توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المواهب و رشاقة الموارد البشرية.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية: $Y=0.171 X +0.966$

Y - المتغير التابع "رشاقة الموارد البشرية" / X : المتغير المستقل "ادارة المواهب".

أي كلما زادت قيمة المتغير المستقل "إدارة المواهب" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "رشاقة الموارد البشرية" بمقدار (0.171).

وسندعم أكثر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال فرضيتها الفرعية على النحو التالي:

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 - لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد جذب المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

H_1 - توجد علاقة ارتباطية بين بعد جذب المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية من خلال الجدول كما يلي:

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة T	قيمة F	الدلالة SIG	مستوى
بعد جذب المواهب	رشاقة الموارد البشرية	0,332	0,861	0,822 ^a	0,676	1,145	58,332	0.000	

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

حسب الجدول (22): يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد جذب المواهب على رشاقة

الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول (22) أن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.676) وهو يدل على مساهمة البعد

"جذب المواهب" في سلوك المتغير التابع "رشاقة الموارد البشرية" بنسبة 67.6%، أي باقي النسبة من التأثير في

المستجوبين من الموظفين محل الدراسة يعود إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.822) مما

يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما تشير قيمة F المحسوبة (58.332) أنها أكبر من قيمة F الجدولة (4.20) ومنه نرفض H_0 ونقبل

H_1 - حيث: توجد علاقة ارتباطية بين بعد جذب المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية: $Y=0.332 X+0.861$

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ورشاقة الموارد البشرية.

- H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ورشاقة الموارد البشرية.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية من خلال الجدول كما يلي:

الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل a الثابت	المعامل b الانحدار	معامل R الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
بعد الاحتفاظ المواهب	رشاقة الموارد البشرية	0,257	0,978	0,857	0,734	8,795	77,357	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

حسب الجدول (23): يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة على مستوى رشاقة

الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول (23) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.734) وهو يدل على مساهمة البعد

"الاحتفاظ بالموهبة" في سلوك المتغير التابع "رشاقة الموارد البشرية" بنسبة 73.4%، أي باقي النسبة من التأثير

في المستجوبين من الموظفين محل الدراسة يعود إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.857) مما

يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما تشير قيمة F المحسوبة (77,357) أنها أكبر من قيمة F الجدولة (4.20) ومنه نرفض H_0 ونقبل

H_1 - حيث: توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ورشاقة الموارد البشرية.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية: $Y=0.257 X +0.987$

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد تنمية المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

- H_1 : توجد علاقة ارتباطية بين بعد تنمية المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية من خلال الجدول كما يلي:

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعامل a الثابت	المعامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
بعد تمنية المواهب	رشاقة الموارد البشرية	0,171	0,966	0,859	0,738	0,609	78,881	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

حسب الجدول (24): يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة على مستوى رشاقة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول (24) أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.738) وهو يدل على مساهمة البعد "الاحتفاظ بالموهبة" في سلوك المتغير التابع "رشاقة الموارد البشرية" بنسبة 73.8%، أي باقي النسبة من التأثير في المستجوبين من الموظفين محل الدراسة يعود إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (R) القيمة (0.859) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما تشير قيمة F المحسوبة (78,881) أنها أكبر من قيمة F الجدولة (4.20) ومنه نرفض H₀ ونقبل H₁ : حيث توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ورشاقة الموارد البشرية.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية $Y=0.171 X +0.966$

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر، الأقدمية في العمل،...).

H₁ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الخبرة المهنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر، الأقدمية في العمل،...).

الجدول (25): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين.

مستوى دلالة Sig	قيمة F المحسوبة	الجنس
0,135	2,371	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين: رشاقة الموارد البشرية ومتغير الجنس يتضح من خلال الجدول (25) بأنه بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.135$)، وهي أكبر من مستوى دلالة معنوية عند مستوى تساوي (0.05)، ومنه نقبل H_0 حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية رشاقة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (26): نتائج التباين الاحادي anova لفروق متوسطات.

مستوى دلالة Sig	قيمة F المحسوبة	
0.700	0.164	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

باستخدام اختبار ANOVA لعدة عينات مستقلة: رشاقة الموارد البشرية والخبرة المهنية، من خلال الجدول (26) يتضح بأنه بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.700$)، وهي أكبر من مستوى دلالة معنوية عند مستوى تساوي (0.05)، ومنه نقبل H_0 حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الموارد البشرية تعزى للمتغير الخبرة المهنية.

خلاصة :

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على ادارة الموارد البشرية على رشاقة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS وكالة سوق أهراس. حيث تطرقنا إلى تعريف المؤسسة، مهامها، الهيكل التنظيمي لمختلف- المصالح والفروع وتحليل الهيكل التنظيمي.

وقد قمنا بإنجاز الاستبيان و الذي تم توزيعه على موظفي مؤسسة CNAS ، والذي يحتوي على محورين ادارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية، كان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور حول مدى تأثير ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية ، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار..... وغيرها. فقمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وتوصلنا في النهاية إلى صحة و قبول الفرضيات التي تبنتها الدراسة، كما تحصلنا في الأخير على نتائج عديدة أهمها أنه يوجد أثر لإدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية، وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية.



الخاتمة



1- تمهيد:

منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة موهوبة تتمكنها من الإستجابة في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن. وتبنيها لإدارة المواهب بات بمقدورها تحقيق النجاح وتكوين موارد بشرية رشيقة، من خلال توفير فضاءات تسمح لموظفيها بتحرير طاقاتهم الجماعية ونشر ثقافة المشاركة، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك إختيار الكفاءات البشرية اللازمة لتوفير موارد بشرية رشيقة في المنظمة.

وبناء على ذلك كان هدفنا الأساسي هو وضع نموذج إفتراضي يقود إلى معرفة أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية وتطبيقه تأكدنا صحة الإفتراض بوجود اثر للإدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مجموعة من النتائج المستخلصة بشقيها النظري و التطبيقي للخروج في نهاية لعلني تقديم توصيات.

2- نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج على النحو التالي:

- المؤسسة توفر دورات تكوينية التي تعتبر أسلوب تحفيز للموظفين لتنمية قدراتهم في مجال تخصصهم.
- وجود مستوى المتوسط من إدارة المواهب، من جدول المتوسطات إدارة المواهب، يتضح أن المتوسط الحسابي العام (2,4956)، يشير ذلك إلى أن أداء إدارة المواهب في المنظمة يحتاج إلى تحسينات لتعزيز جودة إدارة المواهب، أما بالنسبة للانحراف المعياري فهو (0,992030) تدل تشتت في الاداء.
- وجود مستوى متوسط من رشاقة الموارد البشرية، من جدول المتوسطات رشاقة الموارد البشرية، و يتضح أن المتوسط الحسابي العام (2,4044)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فهو (0,964020) فهو يشير إلى وجود تشتت كبير في البيانات وتباين كبير في قياس رشاقة الموارد البشرية، مما تدل أن هناك إختلافات كبيرة في قدرة الموارد البشرية على تكيف والتعامل مع التحديات.
- عدم تحقق الفرضية العدمية وتحقق الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الرئيسية.
- عدم تحقق الفرضية العدمية وتحقق الفرضية البديلة بوجود علاقة إرتباطية بين بعد جذب المواهب ورشاقة الموارد البشرية مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- عدم تحقق الفرضية العدمية وتحقق الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاحتفاظ الموهوبة على مستوى رشاقة الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- عدم تحقق الفرضية العدمية وتحقق الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنمية المواهب على مستوى رشاقة الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رشاقة الموارد البشرية تعزي للمتغير الخبرة المهنية والجنس مما يؤكد إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

3- التوصيات:

- بناء على ما تقدم يمكن نقترح التوصيات التالية:
- تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات لتعزيز استفادة المؤسسة من المواهب الموجودة وتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بها.
- تطوير استراتيجيات محددة لتعزيز تنمية المواهب في المؤسسة، بالتركيز على تحفيز الموظفين الموهوبين.
- تعزيز جودة التخطيط والتنفيذ لجذب واستقطاب المواهب.
- الإستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف الموهوبين، وذلك لتوفير أوعية للموهوبين وطبيعة موهبتهم.
- ضرورة تقديم برامج تدريبية أو وضع إستراتيجيات لتعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات البيئية والظروف غير المتوقعة.
- مراجعة عمليات التوظيف والاختيار للتأكد من انتقاء العاملين الذين يتمتعون بقدرة قوية على التكيف.
- تعزيز مرونة الموارد البشرية يمكن ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التكيف والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل.
- يجب العمل على تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة التي تواجهها.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول رشاقة الموارد البشرية لتتناول تأثير أبعاد أخرى لإدارة المواهب، حيث أن الدراسة الحالية درست تأثير ثلاثة أبعاد لإدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية.

4- أفاق الدراسة:

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في "أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية"، بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج ذات الصلة بالموضوع، ولكن تبقى هناك مجموعة من النقاط التي أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود لها أو غيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا، إضافة إلى ذلك قلة الدراسات المتعلقة برشاقة الموارد البشرية، وانطلاقا من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لها إذا الموضوع نوجز أهمها فيما يلي:

- أثر إدارة المواهب في إدارة خطر خسارة المورد البشري ؛
- دور الموارد البشرية الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي؛
- دور إدارة المواهب في تحسين صورة المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب باللغة العربية:

1. إيمان عباس الخفاف، الموهبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015 .
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2008.
3. بيتر كابيلى ، التدريب و تحسين المهارات من أجل التميز التنظيمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الاولى، أبو ظبي، الإمارات، 2004.
4. درة عبدالباري، ابراهيم، والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010 .
5. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2008، عمان، الأردن.
6. صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000..
7. عني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المواهب مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2015.
8. فارس محمود العمارات، استراتيجيات ادارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2020.
9. القروي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2009.
10. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية لتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
11. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2016 .

2- الرسائل و الأطروحات :

1. أبو غزالة، ضحى محمد عقيل و العمري غسان عيسي إبراهيم، أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2019.
2. اسماء احمد علي مصلح، إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، علوم مالية و محاسبة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2019.
3. تامر محمد أحمد، أبو علبة دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 19.
4. تآمر محمد أحمد، أبو علبة، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2018.
5. تلي وليد طهير ناصر، إدارة الموارد البشرية في ظل الكورونا، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2021.
6. خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة ماستر ، كلية علوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة درارية أدرار ، 2022 .
7. خنفسى نورة، باعمر خديجة، دور ادارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماستر، كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة درارية أدرار ، 2022 .
8. حولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة ماستر، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018-2019.
9. ربيع مزوزي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التافسية مؤسسة مطاحن الأوراس أريس، ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية 2013 .

10. الزعبي، بيان موسى علي و النجار، فايز جمعة صالح، رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي - الدور المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة دكتوراه ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020.

11. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا- دراسة حالة الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال , كلية تجارة الإسلامية غزة، فلسطين، الإسلامية غزة، فلسطين , 2013 .

12. عمر قيس سعيد، تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسط سلوكيات التشارك المعرفي - بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم ادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2022.

3- المجالات :

1. أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمانى، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 3، الجزائر 2021.

2. سعد علي حمود العنزى، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد 2016.

3. صيتي عبد اللطيف واخوانه، دور إدارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، المؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، الجزائر، 2020.

4. كاريش صليحة ، عيادي فايزة، متطلبات تطبيق مقارنة الرشاقة في ادارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الابحاث، العدد 01، برلين، المانيا.

5. وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء . هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، ليبيا، 2020 .

6. وهيبه داسي شهرزاد بوزيدي، اثر إدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 1، 2020.

4- المراجع باللغة الأجنبية :

1. Abu-Rumman, As'ad, &Alhadid, Anas .Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan, International Review of Management and Business Research,2015.
2. Sherehiy, Bohdana. Relationships Between Agility Stratege, Work Organization and Workforce Agilty. Doctor Dissertation, University of Loutsville.2008.



قائمة الملاحق



الملحق رقم 01 : الإستهبان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لتحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير
تخصص "إدارة أعمال"

السيد/ة) المحترم /ة)

تحية طيبة أما بعد...

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره الجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث في إطار إجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية - دراسة ميدانية-

الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي للعبارات التي يحتويها الاستبيان، علماً أن الإجابات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة:

طلحي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

بلعباس رابعة

غدامسي شيماء

السنة الجامعية: 2023/2022

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:

المحور الأول: ادارة المواهب

هي مجموعة العمليات الإدارية المعنية بجذب و الإحتفاظ المواهب وتنميتها من الموارد البشرية و تطويرهم و المحافظة عليهم لضمان توفر إحتياجات صندوق الوطني لضمان الإجتماعي من المواهب لدعم و تحقيق أهدافها التنظيمية و ذلك من خلال (جذب المواهب و الإحتفاظ بها و تنميتها) .

-تهدف العبارات الواردة أدناه للبحث بواقع إدارة المواهب لديكم يرجى إختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم من خلال وضع علامة X في المكان المناسب.

إدارة المواهب					الرقم
الأبعاد	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: جذب المواهب					
تقوم المؤسسة بالتخطيط لجذب أصحاب المواهب القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة.					1
تركز المؤسسة على عملية جذب أصحاب الخبرات العالية .					2
تحدد المؤسسة الخبرات اللازمة قبل بدأ بعملية الاختيار.					3
تعتمد المؤسسة على مصادر جذب داخلية .					4
تعتمد المؤسسة على مصادر جذب خارجية .					5
البعد الثاني : الإحتفاظ بالموهبة					
توفر المؤسسة فرصا لترقية الموهوبين.					1
تحرص المؤسسة على وضع سياسة لخفض نسبة تسرب الموهوبين منها .					2
تحرص المؤسسة على إشراك الموهوبين بعمليات صنع القرار .					3

					تكافئ المؤسسة الموهوبين على تقديم إقتراحات لتطوير العمل .	4
					لدى الموهوبين تصور واضح لكيفية المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة .	5
البعد الثالث : تنمية المواهب						
					تحرص المؤسسة على أن تواكب الدورات حديثة.	1
					تحرص المؤسسة على تحفيز الموظفين الموهوبين من خلال توسيع مهام الدور الوظيفي .	2
					تحرص المؤسسة على منح الصلاحيات لتحفيز الموظفين في العمل .	3
					تهتم المؤسسة بالملائمة بين الخبرات الفردية للموهوبين و الاحتياجات لتنمية الأعمال فيها.	4
					تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية داعمة لتكوين ثقافة التعلم المستمر .	5

* **البعد الاول : جذب المواهب :** الاستجابة السريعة من قبل الأفراد للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية و العمل بمهام مختلفة في أن واحد .

* **البعد الثاني : الاحتفاظ بالموهبة :** الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في زياد ولاء العمل .

* **البعد الثالث : تنمية المواهب :** صياغة وتنفيذ إستراتيجيات محددة لتطوير وتنمية لمواهب بصورة تتوافق العمليات التنظيمية لإدارة المواهب.

المحور الثاني: رشاقة الموارد البشرية

هي القدرة على إستجابة الموارد البشرية بشكل سريع للتغيرات غير المتوقعة في العمل من خلال إستخدام ما لديك معارف و خبرات و جذرات و ذلك من خلال الأبعاد (المرونة و التكيف والتدريب) في صندوق الوطني لضمان الإجتماعي .

- يعني هذا القسم بقياس مدى رشاقة الموارد البشرية و يرحي إختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك من خلال و ضع علامة (X):

رشاقة الموارد البشرية					الرقم
الأبعاد	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : المرونة					
1	يمتلك العاملون قدرا من الحرية في طريقة أداء أعمالهم.				
2	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المنوطة بهم .				
3	تقوم المؤسسة بإجراء لقاءات مفتوحة مع العاملين في الأوقات المناسبة للإطلاع على حاجتهم.				
4	يمتلك العاملون القدرة على الإستفادة من التغيرات المحيطة بهم .				
5	يمتلك العاملون المرونة الكافية للإستجابة السريعة للطلبات العملاء .				

البعد الثاني: التكيف

					1	لدى العاملون القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف.
					2	يتسم العاملون بالقدرة على التكيف الفعال مع التغيرات البيئية .
					3	لدى العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها.
					4	لدى العاملون القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل.
					5	لدى العاملون القدرة على العمل في أوقات مختلفة.

البعد الثالث التدريب

					1	يتم إختيار الدورات التدريبية بأساليب حديثة
					2	يتم وضع خطة سنوية للتدريب بناء على إحتياجات العاملين لأداء أعمالهم .
					3	تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية للتدريب العاملين.
					4	تستخدم المؤسسة الأساليب التدريبية المختلفة مع العاملين.
					5	تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت الكافي لتدريب العاملين .

* **البعد الأول المرونة :** الإستجابة السريعة من قبل الأفراد للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية و العمل بمهام مختلفة في أن واحد.

* **البعد الثاني التكيف :** تحقيق الإنسجام التام من قبل الأفراد مع التحولات المفاجئة في المهام و الواجبات الوظيفية عن طريق تعديل أو تطوير الأنماط السلوكية لتناسب بيئة العمل الجديدة بشكل إيجابي.

* **البعد الثالث التدريب :** الممارسات التي تقوم بها مؤسسة من أجل إمداد بالمعارف و المهارات المرتبطة بالأداء الوظيفي.

المحور الثالث: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة X في المربع الذي العبارة :

1- الجنس : ذكر: أنثى :

2 - العمر :

من 25 سنة الى 35: من 36 الى 45 سنة:

من 46 الى 55 سنة : اكبر من 55 سنة :

4- المستوى التعليمي :

ثانوي : جامعي :

5 - الخبرة المنهية :

اقل من 5 سنوات : من 5 الى 10 سنوات :

11من الى 16 سنة : اكثر من 16 سنة:

6-الدورات التكوينية:

لم اشارك في اي دورة : دورة واحدة: اكثر من دورة :

7- المستوى الوظيفي :

عمال تنفيذيين: عمال إداريين: إطارات:

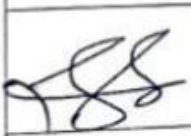
قائمة المحكمين للإستبيان

عنوان المذكرة: أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية - دراسة ميدانية -

الرقم	إسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	فريان سحيد	أستاذة محاضرة	التخصص	
02	ن. هادي حريش	أستاذة ماعه	الإعمال	
03	برجيه كسبرني	أستاذة تعليم عائلي	الإعمال	

قائمة المحكمين للإستبيان

عنوان المذكرة: أثر إدارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية - دراسة ميدانية -

الرقم	إسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	د. س. حسي حمار	أستاذة محاضرة	إدارة الأعمال	
02				
03				

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج SPSS

متغير الجنس :

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	انثى	17	56,7	56,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

متغير العمر :

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 25 الى 35	8	26,7	26,7	26,7
	من 36 الى 45	14	46,7	46,7	73,3
	الى 55 46	4	13,3	13,3	86,7
	اكبر من 55	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

متغير الخبرة المهنية:

		الخبرة_المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 5 الى 10 سنوات	8	26,7	26,7	43,3
	من 11 الى 16 سنة	5	16,7	16,7	60,0
	اكتر من 16 سنة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

متغير المستوى التعليمي:

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	جامعي	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

متغير الدورات التكوينية:

		الدورات_التكوينية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم اشرك في اي دورة	6	20,0	20,0	20,0
	دورة واحدة	10	33,3	33,3	53,3
	اكثُر من دورة	14	46,7	46,7	96,7
	Total	30	100,0	100,0	

متغير المستوى الوظيفي:

		المستوى_الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عمال تنفيذيين	2	6,7	6,7	6,7
	عمال اداريين	8	26,7	26,7	33,3
	اطارات	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

معامل ألفا كورنباخ:

ادارة المواهب	
Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,862	15

رشاقة الموارد البشرية	
Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,962	15

العام	
Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,978	30

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة المتغير "إدارة المواهب"

البعد الأول: جذب المواهب

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بالتخطيط لجذب أصحاب المواهب القادرين على تلبية احتياجات المؤسسة.	30	2,3000	1,23596
تركز المؤسسة على عملية جذب أصحاب الخبرات العالية .	30	2,3000	1,17884
تحدد المؤسسة الخبرات اللازمة قبل بدأ بعملية الاختيار.	30	2,2667	1,08066
تعتمد المؤسسة على مصادر جذب داخلية .	30	2,3667	1,15917
تعتمد المؤسسة على مصادر جذب خارجية .	30	2,7333	1,22990
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
جذب_المواهب	30	2,3933	,99306
Valid N (listwise)	30		

البعد الثاني: الاحتفاظ بالموهبة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة فرصا لترقية الموهوبين.	30	2,5667	1,19434
تحرص المؤسسة على وضع سياسة لخفض نسبة تسرب الموهوبين منها .	30	2,6000	1,30252
تحرص المؤسسة على إشراك الموهوبين بعمليات صنع القرار .	30	2,7000	1,31700
تكافئ المؤسسة الموهوبين على تقديم إقتراحات لتطوير العمل .	30	2,7000	1,34293
لدى الموهوبين تصور واضح لكيفية المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة .	30	2,4333	1,22287
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الاحتفاظ_بالموهبة	30	2,6000	1,08278
Valid N (listwise)	30		

البعد الثالث: تنمية المواهب

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تحرص المؤسسة على أن تواكب الدورات حديثة	30	2,1667	1,05318
تحرص المؤسسة على تحفيز الموظفين الموهوبين من خلال توسيع مهام الدور الوظيفي .	30	2,4333	1,35655
تحرص المؤسسة على منح الصلاحيات لتحفيز الموظفين في العمل .	30	2,8000	1,27035
تهتم المؤسسة بالملائمة بين الخبرات الفردية للموهوبين و الاحتياجات لتنمية الأعمال فيها.	30	2,5333	1,25212
تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية داعمة لتكوين ثقافة التعلم المستمر .	30	2,5333	1,19578
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تنمية_المواهب	30	2,4933	1,08371
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتغير "رشاقة الموارد البشرية"

البعد الأول: المرونة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
يمتلك العاملون قدرا من الحرية في طريقة أداء أعمالهم.	30	2,1000	,95953
يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على تعلم طرق جديدة لأداء مهام الوظائف المنوطة بهم .	30	2,2000	1,06350
تقوم المؤسسة بإجراء لقاءات مفتوحة مع العاملين في الأوقات المناسبة للإطلاع على حاجتهم .	30	2,5333	1,35782
يمتلك العاملون القدرة على الاستفادة من التغيرات المحيطة بهم .	30	2,5667	1,30472
يمتلك العاملون المرونة الكافية للاستجابة السريعة للطلبات العملاء .	30	2,4000	1,22051
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المرونة	30	2,3600	1,00399
Valid N (listwise)	30		

البعد الثاني: التكيف

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
لدى العاملون القدرة على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف.	30	2,4667	1,33218
يتسم العاملون بالقدرة علي التكيف الفعال مع التغيرات البيئية .	30	2,3667	1,09807
لدى العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الظروف غير المخطط لها.	30	2,5667	1,33089
لدى العاملون القدرة على تطبيق المهام المختلفة ضمن فرق العمل .	30	2,3000	1,17884
لدى العاملون القدرة على العمل في أوقات مختلفة.	30	2,3000	1,17884
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التكيف	30	2,4267	1,03021
Valid N (listwise)	30		

البعد الثالث: التدريب

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
يتم اختيار الدورات التدريبية بأساليب حديثة .	30	2,3000	1,02217
يتم وضع خطة سنوية للتدريب بناء على إحتياجات العاملين لأداء أعمالهم .	30	2,5000	1,13715
تقوم المؤسسة بتخصيص الميزانية الكافية للتدريب العاملين.	30	2,3333	1,15470
تستخدم المؤسسة الأساليب التدريبية المختلفة مع العاملين.	30	2,5667	1,10433
تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت الكافي لتدريب العاملين .	30	2,4333	1,25075
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
التدريب	30	2,4267	1,03021
Valid N (listwise)	30		

المتغير المستقل: ادارة المواهب.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
جذب_المواهب	30	2,3933	,99306
الاحتفاظ_بالموهبة	30	2,6000	1,08278
تنمية_المواهب	30	2,4933	1,08371
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
إدارة_المواهب	30	2,4956	,99203
Valid N (listwise)	30		

المتغير التابع: رشاقة الموارد البشرية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
جذب_المواهب	30	2,3933	,99306
الاحتفاظ_بالموهبة	30	2,6000	1,08278
تنمية_المواهب	30	2,4933	1,08371
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
رشاقة_الموارد_البشرية	30	2,4044	,96402
Valid N (listwise)	30		

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ادارة المواهب	رشاقة_الموارد_البشري ة
N		30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,4956	2,3956
	Std. Deviation	,99203	,94847
Most Extreme Differences	Absolute	,117	,162
	Positive	,117	,162
	Negative	-,075	-,082
Test Statistic		,117	,162
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,044 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

اختبار الارتباط بيرسون

Correlations

		ادارة المواهب	رشاقة_الموارد_البشري ة
ادارة_المواهب	Pearson Correlation	1	,887**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
رشاقة_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	,887**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رشاقة_الموارد_البشري ة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تنمية_المواهب

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,738	,729	,56450

a. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,136	1	25,136	78,881	,000 ^b
	Residual	8,922	28	,319		
	Total	34,059	29			

a. Dependent Variable: تنمية_المواهب

b. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,171	,281		,609	,547
	رشاقة_الموارد_البشرية	,966	,109	,859	8,882	,000

a. Dependent Variable: تنمية_المواهب

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,734	,725	,52109

a. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,996	1	20,996	77,324	,000 ^b
	Residual	7,603	28	,272		
	Total	28,599	29			

a. Dependent Variable: جذب_المواهب

b. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,271	,259		1,045	,305
	رشاقة_الموارد_البشرية	,883	,100	,857	8,793	,000

a. Dependent Variable: جذب_المواهب

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,878 ^a	,771	,762	,52775

a. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,201	1	26,201	94,074	,000 ^b
	Residual	7,799	28	,279		
	Total	34,000	29			

a. Dependent Variable: الاحتفاظ_بالموهبة

b. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,229	,263		,872	,390
	رشاقة_الموارد_البشرية	,986	,102	,878	9,699	,000

a. Dependent Variable: الاحتفاظ_بالموهبة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 ^a	,738	,729	,56450

a. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,136	1	25,136	78,881	,000 ^b
	Residual	8,922	28	,319		
	Total	34,059	29			

a. Dependent Variable: تنمية_المواهب

b. Predictors: (Constant), رشاقة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,171	,281		,609	,547
	رشاقة_الموارد_البشرية	,966	,109	,859	8,882	,000

a. Dependent Variable: تنمية_المواهب

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

متغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رشاقة_الموارد_البشرية	ذكر	13	2,2051	,74806	,20748
	انثى	17	2,5569	1,09897	,26654

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
رشاقة_الموارد_البشرية	Equal variances assumed	2,163	,152	-,990	28	,331	-,35173	,35530	-1,07954	,37607
	Equal variances not assumed			-1,041	27,703	,307	-,35173	,33777	-1,04396	,34050

متغير الخبرة المهنية

ANOVA

رشاقة_الموارد_البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,790	3	,263	,262	,852
Within Groups	26,161	26	1,006		
Total	26,951	29			



المخلص



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ادارة المواهب على رشاقة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- لولاية سوق أهراس، من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة لادارة المواهب ، حيث ركزنا في ذلك على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 35 فرد من جملة الموظفين بمؤسسة CNAS وكالة سوق أهراس.

وتم استرجاع (30) استمارة صالحة للتحليل، قمنا فيها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة (الإعتماد على برنامج spss) ، ومن أهم النتائج التي توصلنا لها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة المواهب ورشاقة الموارد البشرية.

والذي أكد على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمفهوم ادارة المواهب لما لها من أثر إيجابي على نجاحها وتطورها. **الكلمات المفتاحية :** إدارة المواهب، جذب المواهب ، الإحتفاظ بالموهبة، تنمية المواهب.

Abstract:

This study aimed to know the impact of the talent management on the agility of human resources performance in the National found for Social Insurance – Souk Ahras Agency. By focusing on the three dimensions of the talent mangament. where we focused on this on The questionnaire as a main tool for the study, which was distributed to a random sample of 35 individuals from the total employees performance in the National found for Social Insurance – Souk Ahras Agency .

(30) valid questionnaires were retrieved for analysis, in which we used a set of appropriate statistical methods (relying on the spss program), One of the most important results that we reached is that there is a statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between talent management and human resource agility.

It emphasized that the Foundation pays great attention to the concept of talent management because of its positive impact on its success and developement.

Key words: The talent management, Attraction talent, Retention Talent, Talent Management.