



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ

عبد الكريم شوكال

إعداد الطلبة

صديق يونس

عبد الرؤوف قدرى

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا يليق بجلالة وجهه الكريم وعظيم نعمته أن كتب لنا التوفيق لإتمام هذا العمل أجمل عبارات الشكر والتقدير لابد أن تسبق حروفنا وتنهى سطورنا معبرة عن صدق المعاني النابعة من قلوبنا إلى جميع أساتذة علوم التسيير وبالأخص الأستاذ عبد الكريم شوكمال لإشرافه على هذه المذكرة

الإهداء

إلى لأولئهِ حياتى ونور قلبى إلى شمس التى تعطى دفئها

والدتى الغالية التى كانت ولا زالت شمعة تضىء دربى

إلى من جاهد وشقى فى هذه الحياة أبى العزيز

إلى إخوتى وأخواتى العزيزات.

إلى كل عائلتى

إلى أساتذتى وجميع الباحثين المهتمين بالعلم والمعرفة

إلى جميع الموهوبين والمتميزين فى مجالات الحياة المختلفة

أهدى هذا الجهد المتواضع

الباحث: يونس صديق

إهداء

الى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير ، فالفضل له بعد الله تعالى في

بلوغي التعليم العالي ... والدي العزيز

الى من دون تردد أفضلها على نفسي ، من وضعتني على طريق الحياة و لم

تبخل علي يوما والدي الحبيبة

الى أصدقائي و من كانوا و لازالوا دائما السند و ذخيرة لي ، الى كل طالب

علم مثابر اهدي بحثي هذا متمنيا الخير و البر للجميع

قدي عبد الرؤوف

الفن في الهنريات

الفهرسة

الصفحة	العنوان	الرقم
-	الإهداء	01
-	الشكر والعرفان	02
I	الفهرسة	03
أ - هـ	المقدمة العامة	04
02	الفصل الأول: إدارة المواهب	05
03	المبحث الأول: ماهية الموهبة ودورها في التميز البشري	06
03	المطلب الأول: المورد البشري في المؤسسة	07
03	1- مفهوم المورد البشري	08
04	2- خصائص الفرد وسماته الشخصية	09
05	3- تنمية الموارد البشرية	10
07	المطلب الثاني: ماهية الموهبة	11
07	1- مفهوم اللغوي للموهبة	12
08	2- المفهوم الاصطلاحي	13
10	3- خصائص الموهوبين	14
12	المطلب الثالث: البيئة الداعمة للموهوبين وعلاقتها بالتميز المورد البشري	15
12	1- البيئة الداعمة لنمو الموهبة	16
13	2- العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل مواهب الإنسان	17
15	المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب	18
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب	19
15	1- تعريف إدارة المواهب	20
19	2- أهمية إدارة المواهب	21
21	المطلب الثاني: مهام ومبادئ إدارة المواهب	22

21	1- مهام إدارة المواهب	23
22	2- مبادئ إدارة المواهب	24
23	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المواهب البشرية	25
26	الفصل الثاني :	26
28	المبحث الأول:الإطار المفاهيم لسمعة المؤسسة	27
28	المطلب الأول:مفهوم سمعة المؤسسة	28
28	1- تعريف سمعة المؤسسة	29
30	2- أهمية السمعة	30
31	3-قياس السمعة	31
31	المطلب الثاني: العوامل بناء سمعة المؤسسة	32
31	1-تعريف العمل	33
32	2- إدارة الأزمات	34
32	3- العلاقة مع المجتمع المحلي	35
32	4- التعامل مع وسائل الإعلام	36
33	5- جودة المنتج / الخدمة	37
33	6- رضا الزبون	38
33	7- الابتكار	39
34	8- الرؤية والقيادة	40
34	9- الربحية	41
34	10- المكونة السوقية	42
35	11- إدراك وفهم السمعة	43
35	المطلب الثالث: إدارة سمعة المؤسسة	44
35	المرحلة الأولى: تقييم السمعة الحالية	45
36	المرحلة الثانية: تطوير استراتيجية السمعة	46

36	المرحلة الثالثة: المراقبة والقياس	47
37	المطلب الرابع: سمعة المؤسسة الالكترونية	48
37	1- مفهوم سمعة المؤسسة الالكترونية	49
38	2- عناصر السمعة على وسائل التواصل الاجتماعي	50
39	3- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة السمعة	51
40	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة	52
40	المطلب الأول: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات قيادية	53
40	1- تعريف الذكاء الاستراتيجي	54
42	2- أهمية الذكاء الاستراتيجي	55
43	3- أهداف الذكاء الاستراتيجي	56
43	4- خصائص الذكاء الاستراتيجي	57
44	5- نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	58
45	المطلب الثاني: دور الإبداع في دعم وتحسين سمعة المؤسسة	59
45	1- مفهوم الإبداع	60
47	2- عناصر الإبداع	61
49	3- أهمية الإبداع	62
50	المطلب الثالث: مفهوم الريادة الإستراتيجية	63
50	1- تعريف الريادة الإستراتيجية	64
51	2- استراتيجيات الريادة	65
52	عناصر الريادة الإستراتيجية	66
55	الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر	67
55	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	68
56	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة	69
56	1- نبذة عن شركة اتصالات الجزائر	70

الفهرسة

56	2- الإطار القانوني	71
57	3- أهداف اتصالات الجزائر	72
57	المطلب الثاني: العروض التي تقدمها اتصالات الجزائر	73
57	1- عروض الخواص	74
60	2- عروض المحترفين	75
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	76
65	1- الخلية التنفيذية	77
65	2- الدوائر	78
69	المبحث الثاني: منهجية ونتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات	79
69	المطلب الأول: المنهجية العامة للدراسة	80
69	1- مجتمع وعينة الدراسة	81
69	2- مصادر جمع البيانات	82
70	3- الأساليب الإحصائية المستخدم في تحليل البيانات	83
71	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة	84
71	1- الجنس	85
72	2- العمر	86
73	3- المستوى التعليمي	87
75	4- الصفة الوظيفية	88
76	5- الخبرة المهنية	89
78	المطلب الثالث: نتائج وتحليل الإحصائي للدراسة	90
78	1- صدق وثبات أداة الدراسة	91
80	2- تحليل اختبار التوزيع الطبيعي	92
80	3- تحليل وتفسير عبارات القسم الثاني إدارة المواهب	93
83	4- تحليل وتفسير عبارات القسم الثالث سمعة المؤسسة	94

الفهرسة

85	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	95
85	1- اختبار الفرضية الرئيسية	96
86	2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	97
88	3- اختبار الفرضيات الفرعية	98
89	4- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	99
91	الخاتمة العامة	100
-	قائمة المراجع	101
-	الملاحق	102

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموعة من التعاريف لإدارة المواهب	16
02	يمثل عروض الهاتف والانترنت لاتصالات الجزائر	58
03	يمثل خدمة المؤتمرات عن بعد	60
04	توزيع العينة حسب متغير الجنس	71
05	توزيع العينة حسب متغير العمر	72
06	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	74
07	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	75
08	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية	77
09	تحليل معاملات الثبات والصدق	79
10	تحليل معاملات الثبات والصدق	80
11	تحليل عبارات حول إدارة المواهب	81
12	تحليل عبارات حول سمعة المؤسسة	84
13	تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	86
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87
15	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	87
16	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	88

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
07	يوضح المثلث الجودة	01
19	يوضح مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	02
25	شكل يمثل استراتيجيات إدارة الموهبة	03
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	04
71	رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	05
73	رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر	06
74	رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المهنة	07
76	رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
77	رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية	09

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من مصادرها المختلفة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد إدارة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة والبالغ عددهم 50 عامل حيث تم توزيع 20 استبانة تم استرداد منها 15 استبانة وتم استخدام برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت الدراسة وجود فهم لدى العاملين بإدارة المواهب ولكن الممارسات الفعلية لم تكن ظاهرة وقد خلصت الدراسة في ضوء النتائج على اهتمام بإدارة المواهب وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيا ومراعاة مصالحهم وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار بما يساهم بشكل فاعل في تحسين سمعة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، الإبداع، الريادة، التفكير الاستراتيجي، سمعة المؤسسة، اتصالات الجزائر تبسة

Study summary

This study aimed to demonstrate the role of talent management in improving the reputation of the economic institution in the Algerian Telecom Agency and the Tebessa Agency, In order to achieve the objectives of the study, data were collected from different sources. The descriptive and analytical method was used to conduct the study and the questionnaire as a main tool for collecting information. The study sample consisted of 50 workers from the Algeria Communications Department in the city of Tebessa, where 20 questionnaires were distributed, of which 15 questionnaires were retrieved and the statistical spss program was used To analyze the data.

The study showed an understanding among talent management personnel, but actual practices were not apparent, In light of the results, the study concluded with an interest in talent management, building clear plans to attract talented people, creating policies that help in developing them professionally and taking into account their interests, and providing an environment that encourages creativity and innovation, thus contributing effectively to improving the institution's reputation.

Key Words: Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention, Creativity, Entrepreneurship, Strategic Thinking, Corporate Reputation, Algeria Telecom Tebessa

الوقت لله

المجاهدة

1. تمهيد

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة الماضية محفزاً أساسياً لتكثيف البحوث والتجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية، تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية ليظهر كحقل معرفي جديد يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى، كالإدارة و السلوك التنظيمي و علم النفس و علم الاجتماع، كما يرتبط مفهوم المواهب بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار والإبداع، والذكاء الاستراتيجي، الريادة،.. فهي أيضاً حقول علمية متشابكة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطبيقات العلمية المعاصرة في إدارة المواهب التي تركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وتعمل في إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملئ تلك المناصب.

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة المؤسسية ويعود ذلك لإدراك المدراء والعاملين في المؤسسات لأهمية السمعة في استدامة المؤسسات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء العملاء والعاملين وتعود سمعة المؤسسة من أهم الأصول المعنوية التي تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها للمحافظة عليها، وذلك لدورها الفاعل في البقاء والنمو بكافة الظروف والأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما أن السمعة الجيدة للمؤسسة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمؤسسة فرص زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية وحماية المؤسسة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة.

وفي سبيل سعي المؤسسة لتحسين سمعتها وتحسين أدائها، فإن جذب المواهب المبدعة الخلاقة والاحتفاظ بها لمنع المنافسين من الحصول على خبراتها ومعارفها ومن ثم تنميتها بشكل علمي مدروس قد يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ويمنحها ميزة التفوق والأفضلية على المنافسين، وهو ما تهدف الدراسة إلى إثباته.

2. إشكالية الدراسة:

ومن خلال مما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:
ما مدى تأثير إدارة المواهب على سمعة المؤسسة و ما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم الموهبة والموهوبين وما هي خصائصهم؟
- ✓ ما هو مفهوم إدارة المواهب و ماهي أهميتها ومبادئها وما واقع ذلك على مؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ماهي العوامل المؤثرة على سمعة المؤسسات؟
- ✓ هل يوجد أثر لإدارة المواهب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر؟
- ✓ هل يؤثر الإبداع على السمعة المؤسسية ؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مواهب عمالها في بناء سمعة مؤسسية قوية ؟

3. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من إدارة المواهب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر مدينة تبسة من خلال ما يلي:

- تقديم إطار نظري مفاهيمي حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية.
- تسليط الضوء على قسم إدارة المواهب في المنظمات و أهميته البالغة
- تحديد أهم العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة المواهب من وجهة نظر الإدارة اتصالات الجزائر مدينة تبسة.
- معرفة الأثر المباشر لإدارة المواهب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر مدينة تبسة.
- التعرف على دور سمعة المؤسسة في نجاح وريادية المؤسسات.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المرجعيات للمهتمين في مجالات البحوث العلمية في إدارة المواهب والسمعة المؤسسية، حيث أن هنالك قلة في الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية (الاستقطاب، والتعويض، والتطوير، والاحتفاظ المواهب) على حد علم الباحث، تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساعد على تحديد مواضع القوة والضعف بما يخص ممارسات إدارة المواهب وأهميتها في تعزيز سمعة المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

5. فرضيات الدراسة:

تتطلب فرضيات الدراسة من محاولة على الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية كالتالي:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب (الاستقطاب، التعويض، التطوير، الاحتفاظ) على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة.
الفرضية الفرعية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويض على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة .

6. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع وهي:

- ✓ الموضوع المختار لم يتم التطرق له مطلقا من طلبة جامعة تبسة
- ✓ الرغبة في معرفة إدارة المواهب و تأثيرها على سمعة المؤسسة

✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في ظل بيئة الأعمال الديناميكية المتغيرة.

✓ تسليط الضوء على قسم إدارة المواهب في المنظمات و أهميته البالغة.

7. حدود الدراسة :

موضوع دراسة تأثير إدارة المواهب على سمعة المؤسسة ضمن الحدود المكانية والزمنية كما يلي:
الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لإسقاط دراستنا النظرية على ارض الواقع لهذه المؤسسة

الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الدراسة في الأفراد العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري الى غاية مارس 2020 والتي عوضت في شهر أوت 2020، بسبب الظروف الاستثنائية وانتشار فيروس كورونا في الجزائر الذي تسبب في غلق القام للمؤسسات.

8. منهج الدراسة :

من اجل الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجانب النظري و ذلك بالرجوع الى الكتب، المقالات، المجالات، مذكرات، الذين متعلقون بموضوع البحث أما الجانب التحليلي المتعلق بالجانب النظري قمنا بتحليل البيانات المجمعمة من خلال الاستثمارات الموزعة على عينة عشوائية من العاملين لمعرفة اثر بيئة إدارة المواهب على سمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

9. الدراسات السابقة:

- دراسة صبيان إيمان بعنوان إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية: توصلت هذه الدراسة إلى أن رغم اهتمام المؤسسات بإدارة المواهب إلا أن معارفها وخبراتها قليلة نوعا ما، وعدم التقييم الجاد للمعارف المحصلة نجد كذلك قلة الخبرة في فنون التواصل الحديثة خاصة لدى القادة و المسؤولين.

- دراسة عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام بعنوان واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا دراسة حالة جامعة الإسلامية بغزة: هدفت هذه الدراسة إلى واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا بجامعة الإسلامية بغزة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في اهتمام الجامعة الإسلامية ببعض أدوات نظام إدارة المواهب البشرية حيث يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة الوسطى والعليا بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة في جميع مستوياتها التنظيمية إلا الإدارة تعاملهم كباقي العاملين العاديين دون تفرقة.
- دراسة محمد سمير النجار بعنوان أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على بنوك الأردنية في مدينة عمان: وبينت هذه الدراسة وجود مستوى عال من ممارسات إدارة المواهب بعناصرها في بنوك الأردنية بمدينة عمان في أن الجودة والأداء والمسؤولية الاجتماعية تعتبر من الأبعاد الأكثر أهمية لقياس سمعة المنظمات وخصوصا في قطاع السياحة والبنوك إلى جانب درجة الابتكار.

الفصل الأول :

إدارة

المقاول

الفصل الأول

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، وأن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالسرعة والمنافسة، أصبحت الموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب واكتشاف المواهب وتنميتها في مقدمة أولويات المنظمة. من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الموهبة ودورها في التميز المورد البشري.

المبحث الثاني: إدارة المواهب البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموهبة ودورها في التميز المورد البشري

يمثل العنصر البشري لبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموعة سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك وتصرفات مثلما تتأثر بهما.

المطلب الأول: المورد البشري في المؤسسة

1. مفهوم المورد البشري

المورد هو مصدر مادي أو معنوي، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما، مثل المورد المالي مثلا، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أسيء استخدامه فيكون عبء على صاحبه، وكذلك الحال بالنسبة للمورد البشري. وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لا بد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة¹.

الموارد البشرية : هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها، والجزء الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها الشركة من زيادة حصة الشركة وغيرها من الأهداف.²

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2005، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 15.

² رحاب حسين جواد كاظم، تعريف الموارد البشرية، جامعة بابل، تاريخ الاطلاع: 2020/08/23 على الساعة 5:27
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=51381>

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية¹.

2. خصائص الفرد وسماته الشخصية

وتشمل كل الخصائص التي تميز الفرد عن بقية الأفراد، وتتمثل في القدرات الفرد، مهاراته، دوافعه، مواقفه، سلوكه وتصرفه في المنظمة. وتتأثر شخصية الفرد بمجموع العوامل المذكورة سابقا بالإضافة إلى الوراثة، العائلة، النظام التعليمي والتكويني، والبيئة الاجتماعية والثقافية والدينية، فالخصائص الذاتية للفرد ذات علاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته، ويمكن أن تمارس المنظمة قدرا من التأثير عليها، وذلك من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين التي تطبقها لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، وأيضاً من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز، وما توفره من إمكانيات وموارد ومستلزمات مادية، لتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم المكلفة بها، كل هذه وغيرها من القواعد والنظم والإمكانات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين فيها².

ويعتبر سلوك الفرد وتصرفه في المنظمة محصلة عدة عوامل هي:

- الخصائص الشخصية للفرد

- البيئة الخارجية التي يستمد منها ثقافته العامة، وقيمة الشخصية والدين والعائلة والكتب، وسائل

الإعلام، منظمات التعليم والتكوين... الخ.

- بيئة المنظمة التي يعمل بها.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر، ص 25.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2016، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص ص 12 13.

ويشمل تسيير الموارد البشرية كل هذه العوامل التي تؤثر على تصرف العامل في عمله، ويجمع بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة في كل المجالات¹.

3. تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم أصبح أمر ضروري وملح عليه من أجل نمو وتطوير المؤسسات مهما كانت وعليه يمكننا تعريف تنمية الموارد البشرية على النحو الآتي: يقصد بها استخدام الموارد البشرية أفضل الاستخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان مواجهة بذلك مشكلته وتنمية قدراته الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير السلوكية وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافة المؤسسة والتغيرات البيئية

ويمكن توضيح أهم أبعاد تنمية الموارد البشرية وفق العناصر الآتية:

- **التدريب الوظيفي:** نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكننا القول أن عملية التدريب تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات للمتدربين (الموظفين) بالإضافة إلى تنمية وصقل مهارات وقدرات الموظفين والعاملين وتطويرها مع تغيير الاتجاهات وتعديلها أو التأكد على صحتها بالنسبة للعمال وكذلك تغيير السلوك وتطوير العادات والأساليب الناتجة على الموظفين².

- **التطوير الوظيفي:** هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي³.

- **الترقية والنقل الوظيفي:** تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب ومن أهم شروط تذكر وجود توفر مناصب

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 52.

² يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، تنمية الموارد البشرية كآلية في رفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، العدد الرابع، أبريل 2019، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، ص 188.

³ نفس المرجع السابق، ص 189.

شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة وان يكون هناك اختلاف في العمليات والمسؤوليات التي تشغلها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص إضافة اجتياز اختبار بنجاح، أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقى إليها وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.

أما النقل الوظيفي: فيمكننا تعريفه على أنه انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواه أو أعلى منها ويكون النقل للموظف وفق ضوابط وشروط محددة من أهمها وجود وظيفة شاغرة تنطبق شروط شغلها على المراد نقله إليها وعدم وجود مستحق أو مؤهل للترقية في الجهة المراد نقله لها إضافة لأحكام وقواعد أخرى لا بد من مراعاتها عند التطبيق.

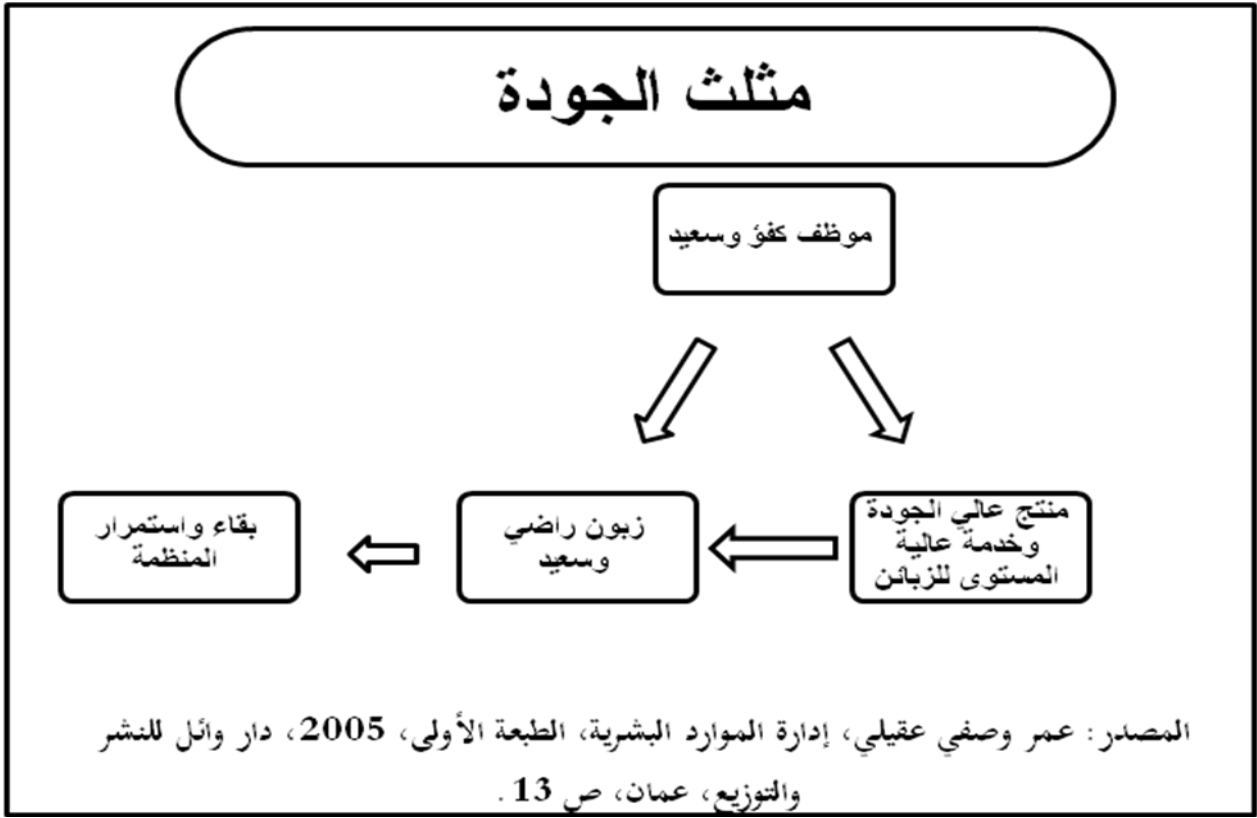
- **أنظمة الحوافز:** إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء يركز على مكافآت العاملين نظير تميزهم في الأداء غير عادي يستحق حافز¹.

ومما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن الواحد والعشرين حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة وفيما يلي شكل رقم (01) يوضح هذا المثلث²:

¹ نفس المرجع السابق، ص 190.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 13.

شكل رقم (01) يوضح المثلث الجودة



ويمكن القول في الأخير: أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على المنافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها¹.

المطلب الثاني: ماهية الموهبة

1 - المفهوم اللغوي للموهبة

الموهبة كما ورد في لسان العرب هي إحدى التصريفات الاسمية للفعل (وهب)، أي أعطى دون مقابل، أما كلمة موهوب في اللغة فقد أنت أيضا من الأصل (وهب) فهو إذن الإنسان الذي يُمنح الشيء أو يحصل عليه بدون مقابل.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 13.

2- المفهوم الاصطلاحي للموهبة

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم الموهبة ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه، فهناك إجماع بين المنظرين والباحثين على أن تفسير مفهوم الموهبة كمصطلح تجاذبه اتجاهين أولاهما: التقليدي وثانيهما حديث، فالإتجاه التقليدي يعتمد في تحديد الموهبة والمواهب على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معيارا رئيسيا ووحيدا في تعريفاتهم للموهوبين اعتبروا الموهوب من يتمتع بقدرة عقلية وقدرة لفظية، وقدرة مكانية وتحليله، ويتمتع بقدرة رفيعة تتبدل في مستوى عال من القدرة على التفكير الإبداعي.

بينما يستند الإتجاه الحديث في تعريف الموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلا إلى تميز في البعد أو أكثر من الأبعاد الآتية: القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية. ومن هذا المنطلق يحدد الموهوبين بأنهم أولئك الأفراد الذين سيكون أدائهم عاليا بدرجة ملحوظة بصفة دائمة.

كما يمكن تعريف الموهبة بصفة عامة بأنها مجموعة المقدرات التي يمتلكها الفرد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل المقدرات التي يمتلكها من أجل الاستخدام في تطوير العمل وجعل الأداء فيه عاليا يصب لصالح المنظمة لتكون موهوبا¹. كما تمثل الموهبة تميزا ملحوظا عند أحد الأشخاص في جانب معين أو أكثر من مجالات الموهبة، وعادة ما تكون مصحوبة بقدر مناسب من الإبتكارية التي تمكن ذلك الشخص بموجبها من تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات قائمة كما أنها بجانب ذلك تتطلب نسبة ذكاء مرتفعة.

ويمكن تحديد الموهوبين من قبل أشخاص مؤهلين مهنيا على أنهم يتمتعون بقدرات بارزة في مجال واحد أو أكثر من مجالات السلوك الإنساني تجعلهم بمقدورهم أن يحققوا مستوى مرتفعا من الأداء في هذا المجال².

وبشكل مفهوم الموهبة العام في أربعة صور هي:

¹ نور حسين فخري، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصادية وعلوم الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، الرصافة، 2018، ص 246.

² أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، 2012، الأردن، ص 139-140.

ارتباط الموهبة بالعبقرية، كقوة خارقة.

ارتباط الموهبة بالأداء المتميز في ميدان أو آخر من الميادين التي اهتمت بها الحضارات المختلفة.

ارتباط الموهبة بالذكاء ونسبته وذلك مطلع القرن العشرين.

اتساع مفهوم الموهبة ليشمل الأداء الفعلي المتميز أو الاستعداد والقدرة على الأداء المتميز في المجالات الأدائية والأكاديمية.

برغم أن الموهبة لا يوجد مفهوم دقيق إلا أنه توجد العديد من المصطلحات القريبة من مفهوم الموهبة والتي نستعرض أهمها:

القدرة: يقصد بها قدرة الفرد على أداء عمل معين سواء كان حركيا أم عقليا دون الحاجة إلى المساعدة أو التلقين، و هنا تنقسم قدرات الإنسان الى فطرية و مكتسبة، فمنها الفطرية كالقدرة على الكل و الشرب و النظر و الحركة و التفكير...و منها المكتسبة كالقدرة على الكلام و القراءة و الكتابة و كل ما يتعلمه الإنسان في حياته.

الاستعدادات: هي قدرة الفرد الكامنة على تعلم عمل ما إذا ما تلقى التدريب المناسب، و يتدخل في قوة استعداد الفرد لتعلم عمل ما، أو تحمل ظروف جديدة مجموعة من العوامل الداخلية كالرغبة و الدافع و نمط الشخصية، و الخارجية كالتلقين و التدريب و ظروف التدريب...الخ.

التحصيل: يعبر التحصيل عن كل ما يحصله الفرد من معارف و علوم و تدريبات و خبرات، و تستخدم كلمة التحصيل الدراسي للتعبير عن ما يحصله الفرد من علامات في المواد الدراسية، و التحصيل المهني هن ما يحصله العامل من مهارات و خبرات و يفضل بعض علماء النفس استخدام كلمة الكفاية للتعبير عن التحصيل المهني أو الحرفي.

المهارة: و يقصد بها القدرة على الداء المنظم والمتكامل للأعمال الذهنية أو الحركية بدقة وسرعة، وسهولة التكيف للظروف المتغيرة المحيطة بالعمل

السمات: السمات هي صفات تلتصق بالإنسان وتتمو معه وهي صفات تجعل الشخص يتصرف

بصورة ثابتة نسبيا أو تلقائيا أي بدون التفكير فيها، و مهما تغيرت الظروف و المواقف فالسمات لا تتغير

كالمتسامح، و العفيف و الكسول و الثرثار... الخ

المزاج: هو جملة السلوكيات التي تميز انفعالات إنسان عن غيره و يتعلق المزاج بالظروف العصبية والغددية أو الجسمية للشخص أي أن الضغوط والحالة النفسية وكذلك تغير نسبة الهرمونات في الجسم كلها حالت تتحكم في مزاج الإنسان، كالاكتئاب، التفاؤل، السعادة، الحزن... الخ¹.

3- سمات وخصائص الموهوبين

تتسم الموهبة بمجموعة من السمات والخصائص العامة والتي تجعل الموهوب منفردا ومتميزا بين أقرانه من الأطفال العاديين، وقد اشتقت هذه الخصائص من التعاريف التي قدمها البحث التربوي من الطرائق والأساليب التي تم توظيفها للكشف عن الموهبة والموهوبين، مما يجدر الإشارة إليه هو أنه ليس من الضروري أن نطبق هذه الخصائص على كل الموهوبين، لأن الفروق الفردية قائمة بينهم، وما سنقدمه يقع في إطار عام للخصائص القابلة للتغيير والتطوير².

والسمات أو الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على التلميذ الموهوب

1- السمات التعليمية

- يميل إلى التفوق ويحب المناقشة.
- لديه حصيلة لغوية كبيرة في سن مبكرة.
- لديه حصيلة كبيرة من المعلومات وعن مواضيع شتى .
- يتمتع بسعة الخيال ودقة الملاحظة.
- لا يمل من العمل المستمر ولديه القدرة على تركيز الانتباه لمدة أطول من العاديين.

2- السمات الدافعية:

¹ صبيان إيمان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية بعنوان: إدارة الموهبة آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، 2018-2019، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، ص 84-85.

² إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية الموهبة لدى الأطفال، الدار الثقافية للنشر، 2009، القاهرة، ص 48.

- يحب العمل بمفرده ويحتاج إلى قليل من التوجيهات.
- غالباً ما يكون متعصباً لرأيه وعنيداً.
- يستطيع أن يكتشف الخطأ ويميز بين الخطأ والصواب والحسن والسيئ.
- يميل إلى أداء الأعمال الصعبة ولا يحب الأعمال الروتينية.
- يهتم بأمور الكبار التي لا يبدي من هو في سنه أي اهتمام بها.

3 - السمات الإبداعية:

- محب للاستطلاع ودائم التساؤل.
- يحاول إيجاد أفكار وحلول لكثير من المسائل.
- يتمتع بسعة الخيال وسرعة البديهة.
- لا يخشى الاختلاف مع الآخرين.
- يتعصب لرأيه وله أسلوب الخاص في التفكير والتنفيذ.
- يتمتع بروح الفكاهة والدعابة.

4 - السمات القيادية :

- كفاء في تحمل المسؤولية وينجز ما يوكل إليه.
- ذو ثقة كبيرة بنفسه ولا يخشى من التحدث أمام الجمهور.
- لديه القدرة على القيادة والسيطرة.
- يشارك في معظم الأنشطة المدرسية والاجتماعية.
- يتمتع بالمرونة في التفكير.
- يستطيع العمل في بيئات مختلفة.
- يبدأ الأعمال الجديدة من نفسه.¹

¹ عماد حسين عبيد المرشدي، موقع شبكة جامعة بابل:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=11&depid=6&lcid=38455>

المطلب الثالث: البيئة الداعمة للموهبة وعلاقتها بالتميز المورد البشري

تمثل البيئة عامل هاماً من العوامل المحددة لنمو الموهبة و تطورها و هي العنصر الأهم في نقل الموهبة من طور الكمون إلى الإنجاز الفعلي و الإبداع ، سواء كانت البيئة الأسرية أو البيئة المدرسية أو الاجتماعية أو الثقافية...الخ.

لكن هذا الموظف أو القائد الموهوب من الصعب توليد مواهبه وطاقاته الكامنة بالشكل المطلوب في سن متقدم من العمر إذا لم يتم تبنيها في سن مبكر تكون قد تلاشت واختفت عندما يتولى منصبا معينا، لذلك فمن المهم التعرف المبكر على الأطفال الموهوبين لأنها تعتبر خطوة هامة نحو تنمية طاقاتهم والاستفادة من إمكانياتهم، فان لم يتم التعرف عليهم في الوقت المناسب يضيع أوقاتهم داخل حجر الدراسة من غير جدوى، حيث تمثل البيئة الأسرية عامل هاماً من العوامل المحددة لنمو الموهبة و تطورها و هي العنصر المهم في نقل الموهبة من طور الكمون إلى الإنجاز الفعلي و الإبداع الخلق، فهي لها الدور البالغ في مساعدة أطفالها الموهوبين على تطوير طاقاتهم و إمكانياتهم و دعمهم من أجل تحقيق الإنجازات و الإبداعات المتميزة.

1 البيئة الداعمة لنمو الموهبة

الطفل الموهوب يتميز عن أقرانه بأنه بحب الاطلاع ولديه اهتمامات واسعة، و له القدرة على التواصل بكفاءة مع الكبار، يسأل كثيراً و يتعلم أكثر من الآخرين سواء من الوالدين و اللذان يعتبران المهد الأول لتنمية و تطوير موهبة طفلها، أو من المعلمين الذين يتحملون مسؤولية اكتشاف و تنمية مواهب الأطفال و إشعار أوليائهم بضرورة تحويل طفلها إلى مراكز رعاية الموهوبين.

تعد مرحلة الطفولة المبكرة بالغة الأهمية في تنمية شخصية الطفل و قدراته العقلية و الإبتكارية و تبدأ فترة الطفولة المبكرة مع بداية العام الثالث من حياة الطفل سن ما قبل المدرسة pre-school age، و تتميز هذه الفترة الحاسمة من حياة الفرد بخصائص عامة يميزها من غيرها من الفترات في حياة الإنسانية، فمن الظواهر المميزة لسلوك الطفل في هذه الفترة ميله لتأكيد ذاته، و كثرة انفعالاته، و تنوعها و وحدتها، فهو كثير المخاوف، شديدة الغيرة، ينتقل بسرعة من حالة انفعالية إلى حالة أخرى¹. وكذلك إن التعرف على الموهوبين و الكشف عنهم خاصة في سن مبكرة ابتداء من السنوات الثماني الأولى من عمر الطفل، يشكل مهمة بالغة الأهمية تبدأ من الأسرة، و تتواصل في المدارس باختلاف المراحل الدراسية،

¹ علي راشد، تنمية الإبداع و الخيال العلمي، دار ديونو للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن، ص 11.

يتم ذلك باستخدام واستحداث مقاييس، والاختبارات والوسائل من أجل الكشف من الاستعدادات والقدرات لديهم، وتصميم البرامج التعليمية الخاصة بهؤلاء الموهوبين وتشجيع مواهبهم، وقدراتهم في التفوق العلمي، والإبداع والابتكار في مختلف النواحي¹.

و الأهم من ذلك كله الاعتراف بموهبة الطفل و تشجيعه على التعبير الذاتي و تقدي انجازاته و تعزيز ثقته بنفسه و بموهبته، بالإضافة إلى ضرورة توفير المواد و الأدوات اللازمة لممارستها، وليست البيئة الأسرية وحدها فقط المسؤولة عن تنمية الموهبة ، كذلك للمعلم دوره و للمدرسة دورها و لسياسة الدولة دورها، فالدولة التي تؤسس مدارس خاصة و قوانين خاصة بالموهوبين و تتبناهم و تنميههم تعتبر أيضا بيئة داعمة و مشجعة.

2 العوامل الداخلية و الخارجية التي تشكل مواهب الإنسان:

جميع المراحل العمرية للإنسان متأثرة بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية

1-العوامل الداخلية:

حياة الفرد ليست منفصلة عن مؤثرات البيئة والوراثة فهو يتأثر بدرجات متفاوتة ومن الصعب الفصل فيها، فحياة الفرد في تفاعل مستمر بين البيئة والوراثة، فالبعض يتمسك بمؤثرات البيئة و يقولون أنه يمكن من خلال التدريب والتعليم، تنمية الذكاء و المواهب عند الشخص السليم العقل و الجسم و الوصول به إلى درجة التفوق و النبوغ، و في المقابل يتمسك أنصار الوراثة بنظرية أن لكل فرد نسبة ذكاء معينة لا يمكن للبيئة الاجتماعية تغييره. كما يذهب البعض الآخر إلى الواقع أن وضع القضية بهذا الشكل وضع خاطئ فلا يمكن القول وراثة أم البيئة لان الواقع وهو الرأي الذي يميل إليه أغلب العلماء اليوم إن تفكيرنا وسلوكنا

¹ محمدي فوزية، أساليب تنمية الموهوبين في المدرسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع، ديسمبر 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 168.

هو محصلة للتفاعل الايجابي بين العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة، يستحيل الفصل القاطع بينهما فهما وجهان لعملة واحدة¹.

2 -العوامل الخارجية:

جميع المؤثرات التي يحتك بها الفرد منذ ولادته وهي كثيرة لا يمكن عدّها لكن سوف نحاول حصرها في التقسيم التالي:

العوامل المادية: و هي تمثل جميع الأشياء المادية الملموسة التي يستعملها الإنسان في حياته اليومية، كالغذاء، اللباس، الأدوات، الآلات، المأوى... الخ

العوامل الاجتماعية: تشمل الأفراد الذين يتفاعل معهم الفرد ويتأثر بطباعهم و سلوكياتهم مثل الوالدين، الإخوة، الأقارب، الجيران... الخ

العوامل الثقافية: المستوى المعرفي و التعليمي للوسط الذي يعيش فيه الفرد

العوامل الحضارية: هي المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد كالمدينة، الدولة... الخ

العوامل الجغرافية: هي الظروف الطبيعية و المناخية التي ينشأ فيها الفرد مثل المناطق الصحراوية، المناطق القطبية، المناطق الاستوائية... الخ².

كل هذه العوامل تُكون بيئة الفرد و تتداخل بأشكالها المختلفة لتساهم بدرجات متفاوتة في بناء و تطوير موهبة الفرد.

¹ نبيل محمد توفيق السمالوطي، الإسلام وقضايا علم النفس الحديث، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1980، السعودية، ص 166.

² صبيان إيمان، مرجع سابق، ص 86.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات ومع زيادة التحديات التي تواجهها ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز إلى سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي و متميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب

ظهر مصطلح إدارة الموهبة في البحث الذي نشرته مجموعة مكنزي للدراسات وهو تطور المصطلح إدارة الموارد البشرية، وقد شاعت عبارة (الحرب من أجل الموهبة) في عام 1997 التي تعتبر عن المنافسة بين المنظمات من خلال إعادة تفكير في إجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الموهوبين والمحافظة عليهم.

1 - تعريف إدارة المواهب: هي فلسفة جديدة نشأة حديثا داخل الموارد البشرية وتعني بإدارة وتطوير موظفي المنشأة، ويمكن تعريفها: " بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة الممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب (وجذب) العناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات والمعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما " ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعيا للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالهم على الآخرين¹.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2013، الاردن، ص27-28.

الفصل الأول: إدارة المواهب

ومن أهم التعريفات التي تناولت تعريف إدارة المواهب قمنا بالاستعانة بمجموعة من التعاريف

بناء على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين، والجدول رقم (01) الآتي يوضح ذلك:¹

رقم	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
01	(Heinen& Neill, 2004 :67)	مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تخلق المزايا التنافسية المستدامة.
02	(Creelman, 2004 :34)	عملية جذب واستقطاب و الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
03	(Stockley, 2005 :30)	مدخل منظم واعي معتمد لجذب وتطوير واحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
04	(Ashton & Morton, 2005 :30)	استراتيجية ومدخل شامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط العمل أو مسار جديد من اجل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
05	(Nancy & Lokwood, 2006 :2)	عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
06	(Lubitsh& Smith, 2007 :2)	مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
07	(Blass, 2007 :3)	مجموعة العمليات و الفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في منظمة ليكونوا موهوبين.

¹ المصدر: ستار كاظم حاجم، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 2، جامعة القادسية، سنة 2013، ص 258.

الفصل الأول: إدارة المواهب

08	(Bechet, 2007 :19)	كمجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمنظمة بتفعيل مواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدرة من الفاعلية.
09	(Christensen &Rog, 2008 :744)	- مجموعة من الممارسات المعتادة لصنع الموارد البشرية مثل الاستقطاب و اختيار وتطوير المهنة وإدارة التعاقب. - التركيز على تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المنظمة بالاستناد على عوامل مثل مهارات القوى العاملة والعرض والطلب. - التركيز على المصادر وتطوير ومكافأة موهبة العامل
10	(Armstrong, 2009 :168)	عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض استخدام المشترك.
11	(Chandra,2009 :75)	تشير الى عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في الشركة.
12	(Silzer&Dowell, 2010 :18)	مجموعة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والحفاظة عليها وتلبية احتياجات الأعمال بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل.

المصدر: ستار كاظم حاحم، دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، المجلد 15 العدد 2، جامعة القادسية، سنة 2013، ص 258.

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

2 - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

وتعكس إدارة الموهبة إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والتي مرت بثلاث مراحل تاريخية وكالاتي:

قسم الأفراد: وهي المرحلة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي إلى الثمينات منه، إذ ركزت على توظيف الأفراد، ودف لهم أجورهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفة أعمال¹.

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: امتدت هذه المرحلة من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيها المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية ثم أصبحت استراتيجية وتطورت من وظيفة أعمال إلى شريك الأعمال².

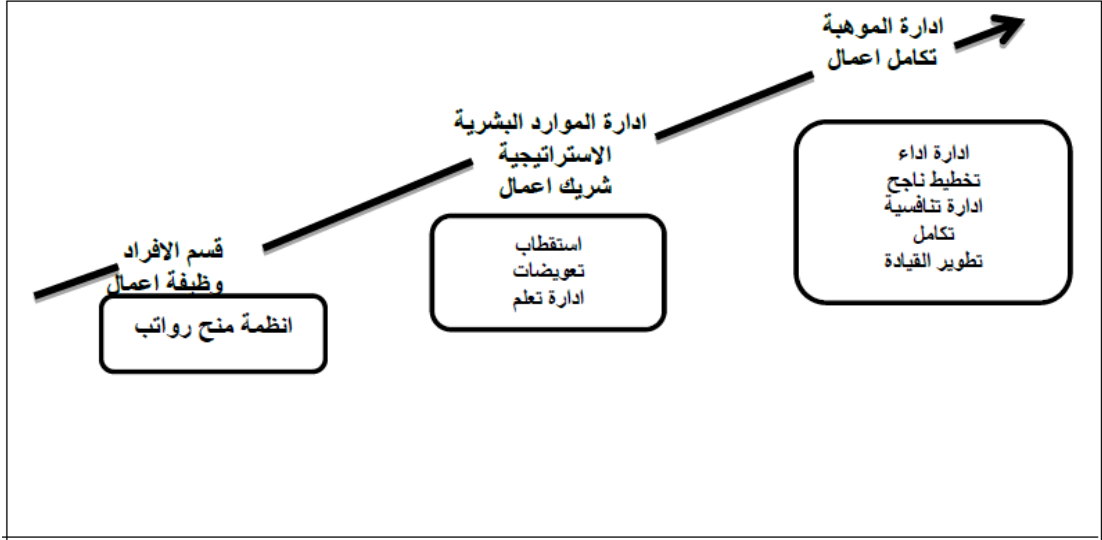
إدارة الموهبة: وهي مرحلة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ومازالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا، إذ تطورت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال³. وتوضح هذه المراحل بالشكل رقم (02) الآتي :

¹ نور حسين فخري، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصادية وعلوم الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، الرصافة، 2018، ص 247.

² نفس المرجع السابق، ص 247.

³ نفس المرجع السابق، ص 247.

بالشكل رقم (02) يوضح مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: نور حسين فخري، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصادية وعلوم الإدارة، الجامعة التقنية الوسطى، الرصافة، 2018، ص 247.

3 أهمية إدارة المواهب البشرية:

تلعب إدارة الموهبة دور كبيراً في اختيار القادة والمدربين للمنظمة فضلاً عن تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية، كونها تحفز الأداء العالي من خلال جذب الأفراد الموهوبين، وتوفير وسيلة لمكافأتهم وهذا بدوره يعمل على تحسين الإنتاجية والجودة، ويتجلى أهميتها أيضاً من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانيات العالية¹.

من حيث الأهمية إن إدارة المواهب تبحث في عدد مهم من القضايا الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن تطوير الإستراتيجية، التوظيف، الاختيار، تحديد فجوة الموهبة، التعليم، التخطيط المستمر، تطوير الموارد

¹ نور حسين فخري، مرجع سابق، ص 246.

البشرية للمنظمة، التعلم التنظيمي والتي بدورها تعطي قيمة كبيرة للمنظمة وبالتالي تصبح مصدرا للميزة التنافسية، إن إدارة الموهبة مرتبطة بالعوامل الداخلية بنوعها الجسدية والفكرية والتي تعتبر مصادر للميزة التنافسية، إن ارتكاز مفهوم إدارة الموهبة مرتبط مع المواقع الأساسية في المنظمة والتي تسهم بعدة أشكال في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة خصوصا على مستوى العالمي¹.

وعندما يتبنى المدراء منظور إدارة الموهبة سيتمكنهم من الآتي:

- فهم مهام إدارة الموهبة مثل: التوظيف، تدريب، تعويض العاملين.
- التأكد من قرارات إدارة الموهبة كتوظيف، تدريب، تعويض العاملين تتجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- يستخدمون بشكل ثابت نفس تشكيلة المقدرات، المميزات، المعرفة والخبرات لوضع خطط التوظيف للعمل وصنع القرارات التي تخص الاختيار والتدريب والتقييم والمدفوعات.
- التقييم الفعال وإدارة العاملين.
- تكامل وتنسيق جميع وظائف إدارة الموهبة².

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10 العدد 42، جامعة كربلاء، ص 200.

² أحمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سابق، ص 200-201.

المطلب الثاني: مهام ومبادئ إدارة المواهب

1. مهام إدارة المواهب

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأجور والمكافآت والعقوبات وهي تقوم بالدراسات التحليلية والنفسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، كما أنها تسهر على التنفيذ السليم لمهام الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية¹.

لكن ما جاءت به إدارة المواهب هو ربط كل المهام الآتية بالمهام المستقبلية، بمعنى أن كل ما تقوم بدراسته تحليله وتحديد حاليًا، تقوم في نفس الوقت بدراسته وتحليله و تحديده مستقبل، فإدارة المواهب هي إدارة حالية ومستقبلية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، وهي تعمل على ضمان أفضل الكفاءات الموهوبة للمؤسسة و كذلك الاستعداد لتعويض هاته الكفاءات في أي وقت فقدت فيه، خاصة المراكز المهنية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية².

كما أن إدارة المواهب فضلا عن اهتمامها بتحقيق أعلى مستويات من الرضا والأداء الوظيفيين، فهي كذلك تهتم بتشجيع الأفكار الإبداعية التي لا يمكن أن يقدمها إل الفراد الموهوبون، لذلك فهي تقوم بأحدث الدراسات النفسية و السلوكية للأفراد الموهوبون داخل المؤسسة و خارجها من أجل التحسين والتجديد المستمر لمنتجات المؤسسة و خدماتها³.

إن كلمة مواهب في حد ذاتها لديها وقاع خاص، إذ أنها تذهب مباشرة بفكر المستمع إلى شيء خارق أو خلاق، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم وظائف إدارة المواهب:

¹ صبيان إيمان، مرجع سابق، ص 118.

² نفس مرجع سابق، ص 118.

³ نفس مرجع سابق، ص 118.

- تطوير استراتيجيات تهتم بتحديد المطالب الحالية و المستقبلية لخطة المؤسسة
- تحديد الكفاءات المتاحة و المطلوبة الحالية و المستقبلية للمؤسسة
- تطوير الوسائل و العمليات التي تتوافق مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية للأفراد العاملين
- تطبيق أفضل الوسائل و الطرق لتحري و استقطاب الأفراد الموهوبين و الطموحين
- إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين ل يقدمون أي قيمة إضافية للمؤسسة
- التأكد من أن الإستراتيجية التي تتبعها تضمن تحقيق الداء الأفضل للمؤسسة حاليا و مستقبلا.¹

2. مبادئ إدارة المواهب

لقد لخصت سيسيل ديغوكس مبادئ إدارة المواهب في مبدئين رئيسيين وهما:

- **المبدأ الأول:** إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي والحقيقي للموهبة أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية ومهارات خارقة، وإنما هي إدارة تهتم بجميع الموظفين مهما كانت كفاءاتهم ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية، فهي تعتبر كل الموظفين موهوبين ولديهم قدرات متميزة تستحق الاستكشاف والتطوير، كذلك الأفراد الذين تكتشف أن لديهم مهارات نادرة أي موهوبون بحق تختارهم وتطورهم وتستثمر قدراتهم، وهي تعتبر أن كل فرد يستطيع أن يقدم قيمة مضافة للمؤسسة ويخدمها بروح المسؤولية والإخلاص فهو يستحق أن يصنف مع الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تعمل في الوقت على مسح سوق العمالة وذلك باستكشاف المواهب الخارجية واختيار أنجع الطرق لاجتذابها واستثمارها.²

¹ صبيان إيمان، مرجع سابق، ص 118.

² نفس مرجع سابق، ص 119.

– **المبدأ الثاني:** إدارة المواهب لا تعكس إدارة الكفاءات وإنما تغنيها بما جاءت به من إدارة التنبؤ بالوظائف والكفاءات التي سوف تحتاجها المؤسسة في الوقت القريب والبعيد أي التخطيط التعاقب الوظيفي.¹

إن إدارة الكفاءات تقوم بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتقوم بتوظيفهم وفي المهن الإستراتيجية، كذلك هي تقوم على مبدأ تطوير الجماعي مثل المقابلات السنوية مع الموظفين، تحسين أنظمة التحفيز، سد حاجات التكوين والتدريب... الخ، لكن نقطة ضعف إدارة الكفاءات هو الأخذ بالاعتبار الأفراد المتميزين، في حين إدارة المواهب تتجاوز هذه الحدود وتعمل على مبدأ التطوير الفردي بحيث تركز على هؤلاء الأفراد المتميزين وتحاول دراسة منبع تميزهم وسر تفوقهم، كما أنها تشخص كل فرد على حدى وتصمم طرق تحفيز وتطوير خاصة بكل منهم، بمعنى أنها تضع الفرد والأداء الفردي في قلب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المواهب البشرية

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى أن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات ، فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعوض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام إدارة هذه المواهب. حيث يشير الكثير من الباحثين بمجال علم الإدارة عامة ومجال علم إدارة الموارد البشرية بشكل خاص أن هناك العديد من الأبعاد التي تساعد في نجاح إدارة المواهب البشرية.

¹ صبيان إيمان، مرجع سابق، ص 119.

1. **تخطيط الموهبة:** تتضمن عملية تخطيط الموهبة التنبؤ باحتياجات المنظمة من المواهب من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة الى ذلك فأنها تهدف الى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب والمعروض من العاملين¹.
2. **استقطاب الموهبة:** هنا تبرز أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة، وجذبهم والاختيار الأفضل منهم².
3. **اختيار الموهبة:** تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين، وتحاول الكشف عن المؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة لكي يتعرف كل منهما على الآخر، لذا الخطوة الأولية في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين إلى (متوقعين، ممكنين، غير مناسبين)³.
4. **إدارة أداء الموهبة:** تسعى المنظمة من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمان أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل⁴.
5. **تطوير الموهبة:** ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين فيها، أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها.

¹ محمد محمود حامد الملا حسن، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25 العدد 110، جامعة بغداد، ص 181.

² نفس المرجع السابق، ص 181.

³ نفس المرجع السابق، ص 181.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 181.

6. **تعويض الموهبة:** تهتم إدارة الموهبة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها ودرجات

الراتب للوظائف المختلفة، كما تقوم بتوفير الإدارة السليمة للأجور، بشكل الذي يتفق مع مقدار

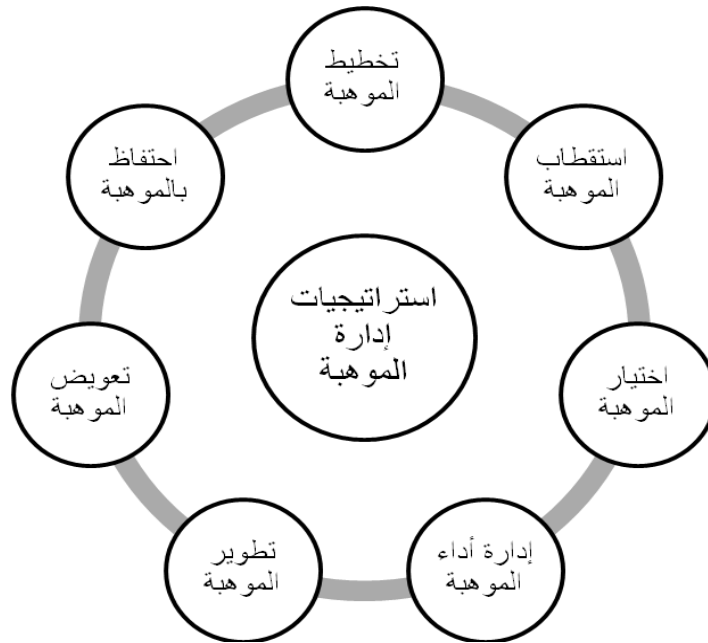
المخاطرة والجهد والمهارات المقدمة من قبل العاملين¹.

7. **الاحتفاظ بالموهبة:** يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة

داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر².

وحددت الاستراتيجيات والأبعاد الأساسية لإدارة المواهب في العناصر الموضح في الشكل رقم (03)

الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على آراء الباحثين أعلاه.

¹ محمد محمود حامد الملا حسن، أحمد حسين حسن الجرجري، نفس المرجع السابق، ص 181.

² نفس المرجع السابق، ص 181.

الفصل الثاني:

ساحة

الهيئة

الفصل الأول

السمعة المؤسسية تُبنى من خلال الصور الذهنية التي ينقلها الجمهور الذي يتعامل معها محليا وعالميا ومن ثم استخدام الوسائل الإعلامية لتوثيق هذه السمعة وتعميمها محليا وإقليميا وعالميا مع تناغم تام بما يقوله وينشره المتعاملون معها، سوف تساعد على تقوية الثقة بين مؤسسة وزبائنها الحاليين والمستهدفين، ويمكن بناء هذه الثقة من خلال تلبية احتياجات زبائنهم ومقابلة توقعاتهم، وتوضيح رؤية المؤسسة وعلاقتها بخدمات الزبائن والتطوير المستمر لمؤشرات الأداء الخاصة بكسب رضا المتعاملين معها، الذي يخلق للمؤسسة سمعة من شأنه أن يحقق الرضا لدي العاملين في المؤسسة ما يشعرهم بالفخر بالعمل فيها لتكريس سمعة طيبة لذا إن وجدت الحاجة لإرساء سمعة قوية تعزز من قدرة القائد على تنفيذ استراتيجية ما وفق مخطط زمني وتكلفة محددة.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسمعة المؤسسة

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في السمعة المؤسسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسمعة المؤسسة

إن السمعة هي رأس المال الحقيقي الذي تعمل الشركات من خلاله فبدون السمعة الجيدة لن تتجح الشركة وتستمر في البقاء، وقد باتت سمعة أغلب الشركات في جميع أنحاء العالم على المحك، هي إحدى العوامل المهمة التي تحدد نجاح الشركة على المدى القصير والطويل.

المطلب الأول: مفهوم سمعة المؤسسة

1- تعريف السمعة المؤسسة

- **السمعة لغة:** أصلها من السمع يقال أساء سمعا أي لم يسمع حسنا والسماع ما سمعت له تسامع به فشاع أي انتشر و يقال تسمعت إليه وسمعت إليه وتسامع به الناس أي تداوله .
- **السمعة اصطلاحا:** وهي نتيجة الجهود وظيفة أو نشاط سواء كان ايجابيا أو سلبيا وهو تقييم عام لما يتمتع به الشخص أو المؤسسة من سمعة طيبة أو سيئة ولا يوجد تعريف محدد أو متفق عليه لاختلاف فلسفتها من عنصر الى عنصر آخر أو مكان الى مكان آخر و تشكل بناء وإدارة السمعة من أولويات نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة¹.

ويوجد ارتباط وثيق بين سمعة المؤسسة والعلامة التجارية والهوية والصورة الذهنية للمؤسسة وحتى تتمكن من الإحاطة بمفهوم السمعة تطرقنا الى مايلي:

العلامة التجارية: وتتكون من جانبين حيث يتضمن الجانب الأول جميع الآليات المستخدمة من جانب المنظمة للتعبير عن هويتها أمام جميع أصحاب المصالح وتشمل اللوجو الخاص بالمنظمة، وعودها تجاه جماهيرها وهويتها وكذلك اتصالات المنظمة سواء كانت مع الجمهور الداخلي أو الخارجي. أما الجانب الثاني فيضم صورة العلامة التجارية التي تتطوي بداخلها عن مجموعة من العناصر وهي خبرة الجمهور المتكونة نتيجة تفاعلاته السابقة مع المنظمة، والعلاقة التي تربط الجماهير بالمنظمة وكذلك علاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى.

¹ محمد جواد زين الدين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، جانفي 2017، ص 296.

● **هوية المنظمة:** وهي ما عليه المنظمة في الوقت الحالي أو ما تسعى إليه في المستقبل، وتتشكل نتيجة الخيارات الإستراتيجية المختلفة والتي تتكون من مجموعة القيم ورؤيتها وثقافتها والمهام التي تقوم بها، والإستراتيجية التي تقوم بصياغة أهدافها وتنفيذها وفقا للخطة الموضوعية مسبقا والتعبير عن المنظمة بشكل عام¹.

● **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تعرف صورة المؤسسة على أنها مجموعة الانطباعات الوجدانية والمنطقية المرتبطة سواء بشخص أو مجموعة الأشخاص عن مؤسسة ما، صورة الأشياء كامنة في أذهان الناس وهي ليست خصائص وصفات ثابتة عن المؤسسة معينة، والسبب في ذلك أن كل فرد من الأفراد لديه معلومات تختلف عن غيره والخبرات أحيانا تتباين بين شخص وآخر في ما له علاقة بتلك الأشياء ولهذا السبب البسيط وحده لا تمتلك المؤسسة صورة واحدة بل لديها عدد من الصور، والجدير بالذكر دوما أن الناس على اختلافهم يحملون صور مختلفة للمؤسسة ذاتها².

فصورة المؤسسة تمثل مجموع الانطباعات التي تتكون في ذهن الجماهير عن مهارات المؤسسة في نشاطها وعلامتها التجارية ومنتجاتها، وهي مجمل الآراء المتعلقة بنشاطها و التي يكونها عنها الجمهور الذي تتعامل معه، وتعرف صورة المؤسسة على أنها: التصور الذهني الناتج عن إدراك شيء أو حدث معين متعلق بالمؤسسة وهذا التصور قابل للاستمرار والدوام عبر الوجود والزمن.

يتزايد الاهتمام بموضوع السمعة المؤسسية والصورة الذهنية للمؤسسات والشركات بشكل كبير جدا نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات وخلق السلوك الايجابي للأفراد تجاه الشركات أو المؤسسات، وأصبح بناء الصورة الذهنية الايجابية هدفا أساسيا تسعى إليه معظم الشركات التي تنشأ النجاح والوصول إلى أهدافها.

وحسب خبير في الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة "أحمد عودة" أن السمعة مرتبطة أكثر بالتجربة ويضاف إليها عامل الزمني فكلما كانت الصورة الذهنية على مؤسسة ظل ثابت لفترة طويلة ينتقل من

¹ نفس المرجع السابق، ص 79.

² غراهام داولينغ، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، 2009، ص 44.

مرحلة الصورة الذهنية إلى السمعة والتي هي مجموعة الصور الذهنية مدعومة بعامل الزمنى والتجربة المباشرة معها.

- **السمعة المنظمة:** تمثل السمعة المنظمة احد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها لأهميتها في بقاء المنظمة واستمراريتها في ظروف الأزمات، لذلك تسهر المنظمات الى تحسين سمعتها عن طريق مستوى جودة منتجاتها التي باتت من المعطيات المهمة للنجاح والتنافسية، فالسمعة الجيدة تحسن تصورات ومواقف الجمهور وأصحاب المصلحة اتجاهها، وترتكز سمعة المنظمة وتحدد بناء على تقييم الأفراد من الخارج المنظمة، والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع المختلف لأصحاب المصلحة والمتعاملين معها، وتعد السمعة مفهوم معنوي للشخص أو المنظمة وهو مفهوم معقد يتأثر بالعديد من العوامل الجوهرية بما في ذلك هوية التنظيمية ويرتبط مباشرة بعمر المنظمة وهذا يباعدتها في الحصول على موقع تنافسي مما يجعلها أكثر استقرار ويعطيها مبررا ضمنيا لتقدير المستقبل¹.

2- أهمية السمعة: تعد السمعة الجيدة أداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة، ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاءها ونموها الشامل ويعتقد أن السمعة الايجابية تحقق للمنظمة مجموعة من المزايا وتتمثل في الآتي:

- إمكانية تحقيق أرباح مميزة
- جذب زبائن جدد
- منح المنتج أو الخدمة قيمة إضافية
- زيادة رضا العاملين وولائهم
- سهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات الاشهارية مثل وكالات الإعلان المميزة وغيرها
- تعزيز قوة المنظمة في مجال جذب الشركاء الأعمال والمستثمرين الجدد

¹ سامي فريق صالح وآخرون، تأثير التسويق الريادي في سمعة المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد: 06 العدد: 04 الجزء: 02 آذار/2018، ص 295.

- تحسين علاقة المنظمة مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة المباشرين¹.

3- قياس سمعة المؤسسة: ويمكن لسمعة المؤسسة قياسها في ضوء ما يأتي:

الإعجاب والاحترام: الذي يمنحه الأشخاص للمؤسسة والذي ينعكس من خلال أنشطتها الجيدة في مجال تقديمها المنتجات والخدمات بالجودة العالية، فضلا عن ممارساتها الأخلاقية الرائعة.

الثقة بالمؤسسة: تستطيع المنظمة كسب ثقة الآخرين عندما تتفوق على منافسيها في مجال خدمة زبائنها ومجتمعها المحلي من خلال أنظمتها وعملياتها وبرامجها وسياساتها المتطورة، كما أن المؤسسات التي تمتلك سجلا تاريخيا مملوءا بالتجارب الناجحة، والشفافية والصدق والاتصالات المؤثرة مع كل الأطراف ستكون موضع ثقة لكل أطراف والمجتمع بشكل عام.

الشعور الجيد عن المؤسسة: تتبع المشاعر الجيدة تجاه المؤسسة من خلال قدرتها على خلق الجودة العالية في الإدارة والأداء العاملين، وبرهنتها لتحقيق المنافع المثالية لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

الشعور بأن المؤسسة تمتلك سمعة كلية جيدة: يمكن للمؤسسة أن تخلق شعورا قويا عن سمعتها الايجابية الشاملة لدى الآخرين من خلال ممارستها، ومساهماتها الفاعلة في تحقيق الرفاهية الشاملة للمجتمع الذي تعمل فيه، وخلق الصورة الايجابية في مجال قيادتها للأعمال التي تنفذها².

المطلب الثاني: عوامل بناء سمعة المؤسسة

إن سمعة المؤسسة تتكون من مجموعة من العوامل المكونة والمؤثرة على السمعة المؤسسية، وإهمال أي منها يؤثر على باقي الأجزاء، وفي المجمل لضمان إيجابية السمعة المؤسسية علينا بتبني الجوانب الآتية:

1- فريق العمل

إضافة إلى وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المخلصين، والذين يسهمون في تطوير العمل واستقراره، فضلا عن إتاحة فرص التدريب واستكمال دراستهم عبر المنح الدراسية، بما ينعكس على سعادتهم بالانتماء إليها، ويصبحون بدورهم من أهم عوامل توطيد السمعة الطيبة للمؤسسة، ففاقد الشيء

¹ صباح حسين الزبيدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة التنظيمية المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، سنة 2014، ص 18.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

لا يعطيه. كما أن فشل المؤسسة في كسب ثقة واحترام العاملين فيها، يجعل من الصعوبة تحقيق ذلك مع الجمهور الخارجي، ولا يتحقق ذلك إلا عبر الأفعال لا الأقوال، والصدق والأمانة في الأداء، كلما كان الموظفون أكثر سعادة يزداد إنتاجهم، ويقل معدل التغيب عندهم، ويتضاعف ولاؤهم للشركة¹.

2- إدارة الأزمات

يحتاج التعامل مع الأزمة الى إدارة علمية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات اللازمة لرسم حدود الأزمة لتحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة، الذي من شأنه النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة وهذا يوطد السمعة الطيبة ويزيد من ثقة المتعاملين معها، بالإضافة إلى أن السرعة في التعامل واختيار الوقت المناسب لإطلاع الجمهور على الموقف العام للمؤسسة من شأنه أن يعزز الثقة في تعاملاتها، مع امتلاك شجاعة الاعتذار إذا تطلب الأمر، فذلك أفضل من التحايل وتجميل واقع سيئ².

3- العلاقة مع المجتمع المحلي

من الأهمية بمكان أن تحرص المؤسسة على تجسيد العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، وألا تتعارض أنشطتها مع مصالح مجتمعها، وأن تساهم في تنمية أنشطته وتوثيق أواصر التعاون مع المؤسسات الثقافية والتعليمية والأهلية، وإتباع سياسة الأبواب المفتوحة عبر إطلاع جمهورها المحلي على ما تقدمه من خدمات، وهنا ينبغي أن يعرف المواطن ما هي الفوائد التي تعود عليه من خلال أنشطة تلك المؤسسات، ببساطة ووضوح، ولذا ينبغي الحديث معه بلغة المنافع لا لغة المميزات³.

4- التعامل مع وسائل الإعلام

تتمثل أهمية المعاملة بشفافية مع وسائل الإعلام والإعلام الجديد، عبر إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومة بسهولة، وتخصيص مكان محدد للمتحدث الرسمي، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، وإعداد الزيارات

¹ إسماعيل العمري، استراتيجيات إدارة السمعة، دار الفكر، دمشق سوريا، 2018، ص47.

² براهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03 العدد 01، مارس 2019، الجزائر، ص 575 ص576.

³ إسماعيل العمري، نفس مرجع سابق، ص54.

الميدانية، ونشر المعلومة التي تقضي على الشائعات في مهدها، وإتاحة المجال لرجال الإعلام لمقابلة العاملين، وإصدار مواد صحفية دورية توضح من خلالها موقفها من مختلف القضايا المتصلة بأنشطتها¹.

5- جودة المنتج / الخدمة

وضع معهد السمعة نظام "حاصل السمعة" الذي يقيس درجات السمعة التجارية، وضمن هذا، فإن جودة المنتج أو الخدمة تعتبر العامل الأكثر أهمية، وهذا يعزز الفرضية البديهية التي تقول: إن سمعة أية شركة يحددها معيار المواد الخام، والمنتج النهائي، وإن جودة المنتج أو الخدمة لا تعتمد فقط على معيار المنتج أو الخدمة، ولكن يتم تقييمها أيضا وفقا لعلاقة السعر و الجودة، وهذا يشير إلى تصور معظم المستهلكين بأن السعر المرتفع نسبيا هو علامة على نوعية جيدة، ولذلك كلما حرصنا على المنتج، وارتفاع نوعيته نتوقع أن يكون المنتج عالي السعر².

6- رضا العملاء

يعد العميل أصلا من أصول المؤسسة وهو أساس بقائها وأصبح من ضروري على المؤسسة تحقيق رغبات الزبون والإيفاء بمتطلباته من المرة الأولى، إذ اعتبرت فكرة إشباع رغبات الزبون هي سر نجاح والتميز لمعظم المؤسسات، هو مفهوم شخصي جدا ويعني أشياء مختلفة لمختلف الناس، وتشير البحوث التسويقية للخدمات إلى أن خدمة العملاء يعتمدون إلى مقارنة توقعات الأفراد مقابل تصورهم للتجربة الفعلية³.

7- الابتكار

هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وبطبيعة الحال هذا يعني تقديم ما يحتوي الإبداع والخيال والتغيير يجب أن تكون سمة دائمة ضمن بنيتها، أو هي المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي وإتباع نمط جديد من التفكير⁴.

¹ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص58.

² نفس مرجع سابق، ص62.

³ مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011/2012 تلمسان الجزائر، ص 98.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص149.

8- الرؤية والقيادة

القادة الملهمون لديهم رؤية للمكان الذي يريدون لأعمالهم الذهاب إليه، لديهم القدرة على إلهام الآخرين بهذه الرؤية وتوفير اتجاه لهم للمشاركة والمتابعة، القادة الحقيقيون قادرون على التعبير عن رؤيتهم متجاوزين المهمة الواضحة أو بيان الرؤية وبدلاً من ذلك يدعمون الثقافة بأكملها للمنظمة الناجحة¹.

9- الربحية

تعتبر الربحية، إحدى المقاييس الواضحة لنجاح الأعمال والسمعة الجيدة للمنظمة، ولكنها بالتأكيد ليست الوحيد، وقد افترضت غالبية الدراسات وجود علاقة مباشرة بين السمعة والأداء المالي. ويعكس هذا النهج إلى حد كبير افتراضاً واسعاً ومبسوطاً حول كيفية تأثير السمعة على الأداء المستقبلي، أي افتراض أن السمعة الطيبة تؤثر دائماً إيجابياً على الأداء المالي².

10- المكونة السوقية

عند التفكير في شراء سلعة ما فإن بعض العلامات التجارية تقع تحت مبدأ "مواجهة العقل". على سبيل المثال، الناس الذين يحتاجون إلى برامج الكمبيوتر يتوجه تفكيرهم أولاً إلى مايكروسوفت. بالنسبة لأولئك الذين يسعون إلى حجز فنادق عبر النت يمكن اعتبار booking الاختيار الأول، وتجدر الإشارة إلى أنه مع تغير الزمن، يتغير موضع العلامة التجارية، يجب أن تكون العلامة التجارية دائماً ذات صلة بالعملاء حتى لو كان ذلك يعني تغييراً جذرياً في عروضها، حتى العلامة التجارية التي لها أهمية عاطفية كبيرة لأجيال من العملاء تظل تقع تحت رحمة السوق، إن عدم القدرة على التكيف مع الزمن قد يؤدي إلى تناقص السمعة³.

¹ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص66.

² نفس المرجع السابق، ص68.

³ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص68.

11- إدراك وفهم السمعة

يجب أن يكون الهدف النهائي هو أن تعرف المنظمة بأنها تتمتع بسمعة عامة قوية تشمل جميع الفئات المفصلة أعلاه. ومن المهم أن نلاحظ أن السمعة يمكن أن تتخفف على مر السنين وقبل أن تعرف الشركة، أن الألوان لعكس اتجاه النزول قد فات¹.

المطلب الثالث: إدارة سمعة المؤسسة

من أجل بناء سمعة مرنة، ينبغي أن تتضمن خطة سمعة الشركة برنامجاً لتتقيف المنظمة وبناء الكفاءة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسمعة في جميع وحدات التشغيل الرئيسية.

إدارة السمعة لا تقتصر على الشخصيات وبناء أو تغيير أو تحسين أو تطوير سمعتهم بل نجدها منتشرة بشكل كبير في الشركات والمؤسسات الكبيرة بل إن بعض هذه الشركات قد تتعاقد مع شركات مختصة أو مستشارين في صناعة وإدارة السمعة فهذا المجال يعد من أهم المجالات في صناعة أي شركة أو منتج أو شخصية تتعامل مع الجمهور².

و يتم بناء استراتيجية قوية لإدارة السمعة في ثلاث مراحل بارزة وهي:

المرحلة الأولى: تقييم السمعة الحالية

تبدأ عملية إدارة السمعة بتدقيق الآراء الداخلية للشركة، ويشمل ذلك تحديد نقاط القوة والضعف، ووجهات نظر الإدارة حول التوجه الاستراتيجي للشركة، ومجموعة القيم الهامة للشركة. كما يشمل أيضاً آراء وانطباعات مجموعة أصحاب المصلحة عن سمعة الشركة، ويشمل ذلك بالطبع العملاء والموظفين ولكن من المرجح أيضاً أن يشمل مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة أو "المؤثرين" مثل المجتمع المالي ووسائل الإعلام والحكومة ومجموعات الدعوة، على سبيل المثال لا الحصر، في نهاية مرحلة التقييم سوف تكون الشركة قادرة على فهم أنواع السمات والصفات التي تشكل تصورات أصحاب المصلحة. ونجدي بالذكر أيضاً أنه خلال مرحلة المراجعة الداخلية، هناك فرصة لإضافة صفات أو سمات غير محددة موجودة مسبقاً ضمن أركان السمعة، وستقوم هذه المجموعة الشاملة بتشكيل الصفات الأساسية

¹ نفس المرجع السابق، ص 69.

² محمد صقر، ستة مفاتيح لإدارة السمعة، صحيفة الوطن السعودية، تاريخ وساعة الاطلاع: 2020/05/30 16:41،

<https://www.alwatan.com.sa/article/38302>

لتحديد العوامل المحركة لسمع الشركة، إن فهم كيفية النظر إلى الشركة بالنسبة لكل صفة من هذه الصفات من قبل مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية سيوجه القرارات حول أفضل طريقة لتركيز أو (إعادة تركيز) على أنشطة الشركة¹.

المرحلة الثانية: تطوير إستراتيجية السمعة

مع إجراء البحوث الأساسية وتحليل فجوة السمعة، تم إنشاء الأساس لتطوير استراتيجية سمعة الشركة، سيتم وضع أهداف محددة لكل مجموعة ذات أولوية من أصحاب المصلحة، بما في ذلك تقييم الحالة الراهنة لكيفية النظر إلى الأعمال التجارية اليوم، وتعريف ما يجب أن تطمح الشركة إلى تحقيقه في المستقبل (باستخدام استراتيجية العمل كدليل إرشادي)، من المهم أن نفهم كيف يترتب الهدف النهائي للسمعة في تحديد المواقع والاستراتيجيات والقيم التاريخية للشركة، وسيضمن ذلك وضع خطة واقعية لإغلاق ثغرات السمعة التي تم تحديدها.

وينبغي أن تأخذ الإستراتيجية في نهاية المطاف شكل خطة متعددة السنوات مصممة لمعالجة الفجوات الرئيسية لسمعة أصحاب المصلحة، وتعميق أي مجالات قوة موجودة، كما ينبغي إشراك الموظفين الذين يواجهون أصحاب المصلحة في تطوير البرامج والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف وأولويات أصحاب المصلحة. وينبغي أن تعكس الخطة أيضا الاستثمارات الإضافية المطلوبة للبدء في الرحلة، وينبغي أن تتيح هذه الوثيقة، بوصفها وثيقة حية أي خطة مدروسة على أكمل وجه².

المرحلة الثالثة: المراقبة والقياس

ويتطلب التقدم من التخطيط إلى العمل وجود نظام يصبح تحته بناء السمعة وإدارته أمراً تنظيمياً، متكرراً ومستمرًا وقابلًا للقياس، ومن بين الأنشطة التي يجب أن تدمج في البرنامج وأخيراً، لأن خطة إدارة السمعة تحتاج إلى أن تتم مراقبتها وإدارتها بشكل فعال من أجل إجراء التحسينات اللازمة، يجب أن يكون هناك نظام قياس من البداية، أو في وقت مبكر قدر الإمكان من تفعيل الخطة³.

¹ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص71.

² نفس المرجع السابق، ص73.

³ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص74.

بناء السمعة عمل دؤوب يتخذ إجراءات شتى للتأثير في الرأي العام على المدى البعيد، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن الجهود الاتصالية المنظمة لا تكفي، إنما هناك أمور أهم ترتبط برؤية القيادة ورسالتها، وجودة المنتجات والخدمات، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة التي تسهم مباشرة في سمعة المؤسسة¹.

المطلب الرابع: سمعة المؤسسة الإلكترونية

1- مفهوم سمعة المؤسسة الإلكترونية:

هي عملية يتم فيها ممارسة البحث المستمر، وتحليل المعلومات حول السمعة الشخصية، أو المهنية، أو التجارية، أو الصناعية، الموجودة كمحتوي إلكتروني في جميع وسائل الإعلام على شبكة الانترنت. ولقد أدت الطبيعة الواسعة الانتشار للإنترنت إلى تزايد عدد المستهلكين والبائعين الذين يستعملون الإنترنت كشكل من أشكال الاتصال، سواء أكان ذلك باستخدام البريد الإلكتروني، أو الإعلانات، أو عند القيام بالتعاملات التجارية.

وهناك عوامل تؤثر في سمعة المؤسسة مثل: جودة الخدمات والمنتجات، التي تقدمها تلك المؤسسات، كما تؤثر قيادة وإدارة القطاعات ورؤيتها ورسالتها في السمعة، ونصيحة لأولئك الإداريين في الجهات الحكومية، الذين يعملون لتحسين السمعة ومعالجة القصور الإداري بالنشر الإعلامي الممل، فالإتصال ليس دواء سحريا للمشكلات والأخطاء الإدارية. مع الأسف، يعتقد بعض المسؤولين أن الظهور في الإعلام من أسس نجاح المؤسسة وتحسين سمعتها، وهو مفهوم خاطئ، فالتعرض المستمر لوسائل الإعلام قد يسيء لسمعة المؤسسة، خاصة إذا كان المنتج أو الخدمة والمحتوى ضعيفا. ومن العوامل التي تؤثر في السمعة أداء المؤسسة ونجاحها، فالأرقام والربحية مؤشرات على نجاح السمعة، كما تسهم بيئة العمل المحفزة القادرة على إسعاد الموظفين واحترامهم وتوفير المصادر لهم في سمعة المؤسسات، وجعلها مثالا يحتذى في الاهتمام بالموظف. ويؤثر تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في سمعة الشركة، ومدى خدمتها للمجتمع، وتقديم برامج المسؤولية المجتمعية تقديرا وعرفانا للمجتمع².

تولي المؤسسات أهمية لإدارة السمعة، بتطوير هويتها، والحفاظ عليها، والمواعمة بين رسالتها وقيمتها وهويتها البصرية، والاهتمام بالسمعة الرقمية لمعرفة ما يظهر من معلومات عن المنشأة أو العلامة

¹ نايف الضيظ، جريدة الرياض، <http://www.alriyadh.com/1762058#>، التاريخ وساعة الاطلاع 7:53 يوم 2020/05/29.

² نايف الضيظ، نفس المرجع سابق.

التجارية وخدمة العملاء، وتحسين الظهور في محركات البحث، وكما يقال السمعة موجودة في كل مكان على صفحات الإنترنت، والمدونات، والموقع الإلكتروني، ووسائل الإعلام الاجتماعي، ومحادثات العملاء عبر الإنترنت¹.

فالصورة السلبية على الانترنت لا تؤثر فقط على المبيعات والاستثمارات، ولكنها قد تبعد أيضا موظفين على درجة عالية من الكفاءة عن العمل لدى الشركة، وهذا يعني أنها تشكل تهديدا للشركة في جانبين أساسيين هما: الإيرادات، وذوي الكفاءات.

2- عناصر السمعة على وسائل التواصل الاجتماعي:

أوضح كل من saneilio & straBe أن سمعة المنظمات على وسائل التواصل الاجتماعي تتكون من خلال العناصر الآتية:

- (1) **رسائل المنظمة:** وهي الرسائل التي تبثها المنظمة لمستخدمي قنوات التواصل الاجتماعي المختلفة سواء كانت في شكل لمحات نصية مكتوبة "status" أو في شكل صور أو ملفات فيديو، أو تعليقات من قبل القائمين على إدارة القنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمة وذلك للتعبير عن أخبارها والأحداث المختلفة التي تمر بها.
- (2) **مشاعر العملاء:** ويمكن تعريفها بأنها اتجاهات العملاء نحو المنظمة والتي يمكن التعبير عنها من خلال رسائل العملاء والتي تحدد في شكل المشاركات "share" والتعليقات "cements" سواء كانت سلبية أو إيجابية أو محايدة.
- (3) **درجة تفاعل المنظمة مع العملاء:** وهي إدارة المحتوى بشكل عام على وسائل التواصل الاجتماعي وتتضمن عدد مرات الاستجابة وتوقيت الاستجابة وسرعتها، ويمكن قياسها من خلال عدد مرات الاستجابة من قبل المنظمة مقارنة بنسبة الاستفسارات.²

¹ نفس المرجع سابق.

² نزمين علاء الدين، مرجع سابق، ص 81.

3- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة السمعة:

أظهرت شبكات التواصل الاجتماعي طفرة نوعية هائلة في عالم اجتماعي افتراضي الذي يعيشه مستخدمو هذه الشبكات يكاد يتوازي في التأثيرات الاجتماعية والنفسية التي يخلقها مع العالم الحقيقي فقد فتح هذا المجتمع أفاق أو أبعاد جديدة تسهم في تكوين الهوية الاجتماعية والثقافية والعلمية والسياسية والاقتصادية والخدمية المستخدمة على نحو يتخطى حدود الزمان والمكان عبر استخدام شبكة الانترنت وهذه الوسيلة الجديدة قد خرجت عن إطارها التقليدي والسعي لإقامة وتنمية علاقات الكترونية مستمرة مع جماهيرها داخليا وخارجيا واهم هذه الفوائد نذكر منها:

1. الاتصال الدائم.
2. الاستجابة الفورية.
3. سرعة الانتشار على مستوى العالم.
4. رجع الصدى.
5. اتصال ذو اتجاهان.
6. انخفاض التكلفة.
7. المناقشة والتواصل في عرض الخدمات.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في السمعة المؤسسية

لاشك أن السمعة تساهم بقوة في نجاح أي شركة وهذا النجاح مربوط بشكل كبير على سمعتها الجيدة وما تمتلك من اتجاهات ايجابية لجمهورها الداخلي والخارجي، فمن الأهمية تهتم المؤسسات الناهضة والساعية إلى التميز والريادة ببناء صورتها الذهنية ولا يكون ذلك إلا بتأهيل مواردها البشرية وإكسابهم المهارات اللازمة، يتعين على المؤسسات أن تضمن توفير أقصى درجات الاهتمام لكافة العوامل ذات الصلة في زيادة عملية سمعتها والحفاظ عليها، وذلك في سياق الأعمال الريادية باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مساهمة الذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات قيادية.

إدارة المواهب دائما ما تعمل على استقطاب المواهب و تنميتها لذلك فهي تؤثر بصورة مباشرة على الذكاء الإستراتيجي.

1. تعريف الذكاء الإستراتيجي:

بدأت المنظمات المعاصرة تدرك أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى و المعطيات الجديدة، حيث أن شدة المنافسة و الحركية المستمرة و الغير مستمرة في بيئة الأعمال مثل تزايد الرغبات و ميول الأفراد، تنوع الاختيارات، ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، الشراكة و الاندماج بين المنظمات، التخصص، التطور التكنولوجي، الأزمات الاقتصادية و الأزمات المالية و تأثيراتها، وفرض ضرورة اليقظة و المتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجرى و العمل على تحسين مستويات أداءها و تنافسيتها من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناتجة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها.

سعى الباحثون الى تجسيد منظوراتهم في الذكاء الإستراتيجي من خلال ما قدموه من تعاريف يمكن تقديمها كآلاتي :

التعريف الأول : " هو ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصرا أساسيا من عناصره و يتسم بـ : العمق ، شمولية الأهداف ، و مزاجته بين الدراسات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجيا ، لأنه أوسع في مكوناته " ¹

التعريف الثاني : " القدرة التي يتسم بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة له في الميدان ، و تحديد نقاط الضعف في منظمته ، و العوامل التي تهدد بقاءها و استمرارها و تحول دون تطورها و معرفة الصعوبات التي تواجهها المنظمة و السبل للتخلص منها ، و مدى وضوح واقعية الإستراتيجية التي تعتمد عليها حاليا " ²

التعريف الثالث : " قدرة المديرين على توظيف معارفهم ، مهاراتهم و خبراتهم بشكل ذكي لتطوير الإستراتيجيات و سياسات ملائمة و تنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظمتهم ، و يتمثل بالاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة و الحدس " ³

التعريف الرابع : " الذكاء الإستراتيجي هو القدرة على التصور و التشخيص و تصميم الإستراتيجيات بأسلوب متطور و قادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على مستقبل المنظمة و تحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل لمواجهة تغيرات البيئة الحالية و المستقبلية " ⁴

¹ طيبي نادية ، " دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءة البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة و سيدي بلعباس ، اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017- 2018 ، ص 22

² نفس المرجع السابق ص 23

³ نفس المرجع السابق ص 23

⁴ محمد عبد الهادي ابراهيم مطر ، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم بقطاع غزة ، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعة الاسلامية بغزة ، ديسمبر 2018 ، ص 9

ومن الذكاء الإستراتيجي هو قدرة المنظمة على جمع المعلومات و البيانات داخليا و خارجيا مما يسمح لها بوضع خطط بعيدة المدى بطريقة علمية مدروسة تجنبها الوقوع في الأخطاء أو الخروج من الأزمات بأقل الأضرار في حالة وقوعها

2. أهمية الذكاء الإستراتيجي :

تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير و مع تزايد التنافس بين المنظمات خاصة في القرن الحادي و العشرين أصبح من المهم أن نعرض أهمية الذكاء الإستراتيجي عل النحو التالي :¹

- حاجة القادة للتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء و توظيفها في التكيف مع العمليات و التكنولوجيا الجديدة .
- يجعل الذكاء الإستراتيجي المنظمات تكون قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بالوضع الراهن .
- للذكاء الإستراتيجي دور فعال في نجاح صياغة سياسات الإبداع ، و اعتماده لتقنيات متطورة في تقييمها و إيجاد منهجيات جديدة في مجابهة ما يعترضها من مشكلات ، و تكوين الرؤى بصدها.
- يساند الذكاء الإستراتيجي متطلب صناعة القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة، و مدهم برؤى جديدة
- يقود الى التميز من خلال توفر القدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل .
- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية أو التفوق الإستراتيجي) و بناء المركز الإستراتيجي للمنظمات القيادية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 18

- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسعة و شديدة التغيير .

3. أهداف الذكاء الإستراتيجي :

إن للذكاء الإستراتيجي أهدافا محددة نعرضها فيما يلي :¹

- توفير تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة و اتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها .
 - تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها و موقعها.
 - تشكيل القناعات لدى صناع القرارات بوجود الوصول الى القرارات و سياسات إبداعية .
 - النهوض بمهمة جمع المعلومات و تحليلها عن البيئة الخارجية ، و جعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث و التطوير .
 - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات و الاختراعات الى سلع قابلة للتداول .
 - تطوير الآراء للأحداث المستقبلية و اعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
- ### 4. خصائص الذكاء الإستراتيجي :

إن الذكاء الإستراتيجي عبارة عن عملية تتسم بجملة من الخصائص و السمات تمر بخمس مراحل متتالية هي:²

- 1 الاستشعار: استشعار التغيرات الداخلية و الخارجية و تشخيصها.
- 2 التجمع: جمع البيانات ذات القيمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 19

² نفس المرجع السابق ، ص 19

- 3 التنظيم: تنظيم البيانات و هيكلتها في شكل مصادر المعلومات
- 4 المعالجة : معالجة البيانات و تحويلها الى معلومات
- 5 الاستخدام: استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها

و هذه المراحل تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء الإستراتيجي مع ضرورة الارتكاز على المعلومات و تفعيلها باعتماد تكنولوجيا تساعد للوصول الى الذكاء الإستراتيجي ذي القيمة.

5. نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

تتوعد نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي من هذه النماذج نذكر مايلي :¹

1. نموذج العبيدي و السالم 2012 أشار الى وجود سبعة أبعاد للذكاء الإستراتيجي وهي:

- الاستشراق
- الرؤية المستقبلية
- تفكير النظم
- الدافعية
- التحفيز
- الحدس
- الإبداع

2. نموذج ماكوي و سكار 2011 و أشتمل على خمسة أبعاد هي :

- الاستشراق.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 20

- الرؤية المستقبلية.
- تفكير النظم.
- الدافعية.
- التحفيز.

المطلب الثاني: دور الإبداع في دعم وتحسين سمعة المؤسسة:

مما لا شك فيهما الإبداع في المؤسسة يؤثر وبصورة مباشرة في سمعتها فكلما كانت المؤسسة مبدعة كانت أكثر قدرة على التعامل مع مشاكلها وحلها بسهولة أو الخروج بأقل الأضرار في أسوأ الحالات وبالتالي تحقيق رغبات أكبر عدد من الزبائن والعملاء، تلبية الرغبات والحاجيات بالصورة المثلى من طرف المؤسسة يخلق شعورا بالرضي بين الزبائن وهو ما يولد لا محالة سمعة طيبة وصورة ذهنية ممتازة لدى المستهلكين والزبائن.

1 - مفهوم الإبداع

ينطلق مفهوم الإبداع من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلافات اهتماماتهم وكذلك منهجيتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقورية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له، وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع فإن ذلك لا يعد غريبا حسب بعض الباحثين، الذي يرى أن محاولة الوصول إلى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.

والإبداع يشير الى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، كما أن الإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلول، أو منتجات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، والإبداع هو أفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.¹

ب. خصائص الإبداع:

للإبداع العديد من الخصائص التي تنوعت من مصدر بحث لآخر نذكر منها:²

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا خاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة والى إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير العميق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل المورثة ويمكن تطويره
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.

¹ عذاري سعود الهاجري، " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010 - 2011، ص 43.

² نفس المرجع السابق، ص 44

- الإبداع يبدأ دائما بتحليل الفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة لذلك فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجه لإشباع حاجات ورغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع الى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني انه إذا لم يطمح الجهد الإبداع ي منذ البداية الى القيادة والتفوق فإنه في الغالب لا يصل الى نتيجة إبداعية.

1. عناصر الإبداع:¹

هناك عناصر للإبداع لا بد من التعرف عليها للتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا، فلقد تعددت الآراء في تحديد عناصر الإبداع ولكن هناك خصائص يمكن القول أن كثيرا من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

1.2. الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود المشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل الى أفكار جديدة وهناك من يراها على أنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج الى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا، إذ أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف عليها وأسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها

¹ نفس المرجع السابق، ص: 48

1.2. الطلاقة

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي ليه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها

أن هناك فروقا بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع . بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حفا في توفير أفكار ذات معنى.

1.2. الأصالة

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعني الأصالة والابتعاد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، وتشير أيضا الى لأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف.

4.2. المرونة

تعني النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي الذي يحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فان هذا يقضي انه كلما كان الشيء الذي يتم إبداعه قابلا للتكيف والتعديل حسب الظروف في المنظمة، فان هذا يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وهذا على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى الحاجات محددة.

5.2. المخاطرة والتحدي

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبنى مسؤولية نتائجه المخاطرة في سبيل دعمها

6.2. القدرة على التحليل

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل على موقف أو الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار الى ما هم عليه من أنماط العمل. ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة.

2. أهمية الإبداع¹:

يعد الإبداع احد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغيير في المبادئ والقيم، قد أوجدت مشكلات عديدة لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة. وينظر الكثيرون الى إدارة الإبداع على أنها منافسة بالغة الأهمية في والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولى المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذبك تأثير بالغ على بناءها واستمرارها وازدهارها

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبنى طرق وأساليب جديدة أي أن على المنظمة تبنى أفكار إبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد تعاني منها في التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 52

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسيا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة الملائمة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيّار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم.

فالإبداع في المنظمات يرتبط بأهميته بشكل كبير بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالتطورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

المطلب الثالث: مفهوم الريادية الإستراتيجية

1. تعريف الريادية الإستراتيجية

ارتبطت الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي والذي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى انه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل.

وهي تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات، والتي تركز على إدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء والمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، أما

الشخص الريادي وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة، وأن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية:

• الأفراد الرياديون الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.

• البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.

• البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.¹

2. استراتيجيات الريادة : هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة ، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات ، إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية:

1. استغلال وتوسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة و التكامل ما بين الموارد والزبائن و الأسواق

2. الابتكار والإبداع و التحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.

3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا و القيم الاجتماعية.

4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.²

¹ بلال خلف السكارنه، إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع عشر أيار 2008، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ص 87 88.

² بلال خلف السكارنه، نفس المرجع سابق، ص 88.

يعد الفكر القيادي خريطة ذهنية تتبلور حول مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات التي تساعد على عملية إعداد كوادر وطنية يتصدرون البطولة بفكرهم ونهجهم البناء، ويعملون على إزالة العقبات والهالات الكاحلة التي تعترض نجاح رحلتهم القيادية، ضمن العديد من البرامج والاختصاصات التي تركز بصيرتها على تطوير عدة كفاءات أساسية مثل الاستشراف الاستراتيجي، والمواطنة العالمية، والتفكير الريادي، وغيرها من الركائز التي تعتمد على معايير التجديد وبث روح التعاون بين أعضاء الفريق لتكوين بيئة عملية قادرة على الاستمرارية ضمن التغيرات والتحديات التي تواجهها في هذا السباق القيادي الأصيل¹.

3. عناصر الريادية الإستراتيجية :

1. الابتكار: نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية؛
2. المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة؛
3. الرؤية: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الإستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح؛
4. التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار؛
5. المرونة: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق؛

¹ سارة عبد الرحمن الرئيسي، الفكر القيادي الإماراتي نموذجاً لاستشراف المستقبل، موقع صحيفة البيان الإمارات، مؤسسة دبي للإعلام، تاريخ ووقت الاطلاع: 12:33 يوم 2020/06/03.

6. رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلي المنافسة، و تقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء؛
7. ريادية الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها¹.

¹ بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008، ص151،152.

الفصل

النطبيية:ج:

واقعة إواردة

المواقب

حالة انصالات

الجزائر

الفصل الثاني:

اتصالات الجزائر كونها مؤسسة جزائرية تعمل في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وقد وضعت لنفسها منذ تأسيسها بصمة لدى زبائنها وحصّة سوقية هامة، هذا إضافة إلى استثمارها في الموارد البشرية فيها وباعتباره أحد عوامل تميزها ولنجاحها، حيث ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر للإبداع والتطوير والتميز خاصة ما يتعلق بالأفراد الموهوبين والاستفادة القصوى بما يخدم أهداف المؤسسة ويدعم تنافسيتها، فقد تضمن هذا الفصل في المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر نشأة وإطارها القانوني وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها ثم تطرقنا بعدها في المبحث الثاني إلى وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، متغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية ونتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

تضمن هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر نشأة وإطارها القانوني وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تطور المؤسسة

1. نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

2. الإطار القانوني

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001

الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج . تحت رقم B 001808302

3. أهدافها:

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما:

✓ الجودة

✓ الفعالية

✓ نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

المطلب الثاني: العروض التي تقدمها اتصالات الجزائر

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من العروض في مجالي الانترنت و الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقسمها الى 3 فروع رئيسية يندرج تحت كل فرع مجموعة من العروض و هذا على النحو التالي :

1. عروض الخواص :

و يندرج تحت هذا الفرع العروض التالية :

- **الهاتف الثابت:** تمنح شبكة اتصالات مثالية، وتضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي

شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

الصيغة الجديدة IDOOM Family:

- إيدوم الثابت 250 دج: (1) رقم محمول مفضل واحد ومكالمات بتسعيرة 4 دج/دقيقة (بتخفيض يصل إلى 50 %).

- إيدوم الثابت 500 دج: (2) رقمان محمولان مفضلان ومكالمات بتسعيرة 3 دج/دقيقة.

- إيدوم الثابت 1000 دج: (5) خمسة أرقام محمولة مفضلة ومكالمات بتسعيرة 2 دج/دقيقة.

تتضمن حزمة "IDOOM FIBRE" جهاز مودم للألياف البصرية ONT، مصاريف النفاذ ومأخذ الألياف البصرية.

جدول رقم (02) يمثل عروض الهاتف والانترنت لاتصالات الجزائر

فئة الزبائن	السعر	حزمة "IDOOM FIBRE"
الزبائن الخواص الجدد المؤهلون للاستفادة من عرض Idoom Fibre	4999 دج	جهاز مودم للألياف البصرية ONT خط أنترنت بتدفق عالي وعالي جدا * خط هاتفي ثابت "Idoom Fixe" **
	2000 دج	مصاريف التركيب مصاريف الربط مأخذ الألياف البصرية

* الاشتراك غير مدرج، حيث يتعين على الزبون أن يختار التدفق (سرعة الأنترنت) عند اكتتاب العرض، مع خيار الدفع.

** يتم اختيار نوع الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت عند اكتتاب العرض.

• IDOOM ADSL

تقترح اتصالات الجزائر عروض أنترنت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجاتكم، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها ما بين 2 و 20 ميغابيت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية.

• IDOOM 4GLTE

استفيدوا من الانترنت عالي التدفق والهاتف بفضل العرض الجديد IDOOM 4GLTE لاتصالات الجزائر.

عرض الانترنت والهاتف

IDOOM 4GLTE مودم

30 جيجا أوكتيه حجم أنترنت صالح لمدة 30 يوم

مكالمات غير محدودة نحو الثابت المحلي والوطني + خدمة Volte 4500 دج

ماهي مدة الالتزام ؟

تقدر مدة الالتزام بـ 12 شهر، خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم IDOOM 4GLTE ملكية اتصالات الجزائر.

ما هي الشروط ؟

إذا كنتم مشتركين مسبقا في عرض IDOOM 4GLTE منذ أقل من 12 شهرا، تبقون على نفس صيغ إعادة التعبئة التي كانت سارية المفعول خلال مدة اشتراككم، وهذا إلى غاية انتهاء فترة الالتزام. في حين يمكنكم الانتقال إلى صيغة إعادة التعبئة الجديدة حينما أردتم.

في حالة عدم إعادة التعبئة خلال 6 أشهر متتالية، اشتراككم IDOOM 4GLTE يتم إلغائه، وإذا حدث هذا خلال فترة الالتزام المقدر بـ 12 شهرا يتم مصادرة جهاز المودم.

المكالمات الهاتفية انطلقا من اشتراك IDOOM 4GLTE أصبحت ممكنة بفضل تكنولوجيا VoLTE، هذه الأخيرة تحسن نوعية الصوت وأيضا تخفض زمن الاستجابة

2. عروض المحترفين :

و يحتوي على العروض التالية :

• عرض محترف

عرض "محترف" مُوجه لأصحاب المهن الحرة (المحامون، المحاسبون، الأطباء، المهندسون المعماريون...الخ)، وإلى المؤسسات الصغيرة جدا (TPE) (مطاعم الوجبات السريعة، وكالات السفر والسياحة، مدارس تعليم السياقة...الخ).

اكتشفوا العديد من المزايا التي تمكنكم من زيادة القدرة التنافسية لنشاطكم

✓ السهولة : إمكانية الدخول بكل سهولة إلى حلول اتصال كاملة

✓ قابلية الظهور : ضمان قابلية ظهور مثلى لنشاطكم على الأنترنت وعلى شبكات التواصل

الاجتماعي

✓ التحكم : إمكانية التحكم في ميزانيتكم بفضل علاقة جيدة بين المزايا والأسعار

• المؤتمرات عن بعد :

نضع تحت تصرفكم قاعات و حقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح لكم بالقيام باجتماعات و تجمعات و تكوينات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية و دولية والمتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم(03) يمثل خدمة المؤتمرات عن بعد

قاعات للتكوين عن بعد	حقائب المؤتمرات عن بعد	قاعات المؤتمرات عن بعد	
المزايا	اضمنوا لمساعدتكم دورات تكوينية و دورات تنشيطية أو تكوين عبر مواقع بعيدة دون تنقل	يسرعون في صنع القرار	ركزوا أساسا على فحوى اجتماعاتكم اتصالات الجزائر تتولى تنظيم اجتماعاتكم
		وفروا وقتكم لن تنتقلوا	ليس لديكم أي استثمار تتوقون تحقيقه فانتم
		سوف نتولى نقل	

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

تتحكمون في تكاليفكم	اجتماعاتكم وإرسالها من أماكن إجرائها مباشرة عن بعد و بالفيديو		
توقيت الإيواء لمدة ساعتين من 09 سا و 00 د إلى 20 سا و 00 د	توقيت الإيواء لمدة أربع ساعات من 9 سا و 00 د إلى غاية 21 سا و 00 د		الجدول الزمني للإيواء

• إيواء المواقع الالكترونية

"إيواء المواقع الالكترونية (Web hosting) على أرضيات مشتركة لاتصالات الجزائر أو عبر موزعات خاصة "

تمنح اتصالات الجزائر للمهنيين إمكانية إيواء اسم مجال مؤسساتهم (votredomaine.dz) وتقوم بكافة المساعي الضرورية لتسجيل وإدارة اسم المجال .

المواقع الالكترونية

نقترح عليكم اتصالات الجزائر خدمة إيواء المواقع الالكترونية المهنية، على موزعات عالية الأداء : وذات شهرة عالمية، متصلة بشبكة الأنترنت عبر وصلات ذات تدفق عالي، تسمح لهم بـ

- ✓ الحصول على مساحة قرص بسعة 1 جيجا وقد تصل إلى 100 جيجا أو أكثر
- ✓ تضمن لكم الحفظ الاحتياطي اليومي لبياناتكم (Backup)
- ✓ تضمن لكم التحديثات في أي وقت بناء على طلبكم أو وفق فترة زمنية محددة مسبقا
- ✓ تستفيدون من تأمين الموقع ضد كل أنواع الهجمات أو البرمجيات الخبيثة
- ✓ تستفيدون من مساعدة وتوجيه فريق من التقنيين من ذوي الخبرة
- ✓ تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائننا مجموعة متنوعة من صيغ الإيواء التي تسمح لهم باختيار العرض الذي يتناسب ونشاطاتهم المهنية

• مركز الاتصالات المتعددة القنوات :

يمثل رضا الزبون مؤشرا قويا لنجاح المؤسسة التجارية. ومن ثم فإن رصد السوق يكون أمرا ضروريا. اشتركت اتصالات الجزائر مع الرائد العالمي في الحلول الخاصة بمراكز الاتصال والموزعات الصوتية التفاعلية لتقترح عليكم حلا لتسيير العلاقة مع الزبون

مركز الاتصال (أو call center بالانجليزية) هو هيكل مكون من جهاز بشري ووسائل مواصلات يقام على أرضية هاتفية، ووظيفته هي التسيير عن بعد للزبائن آفاق المؤسسة.

وسهل تقدم التكنولوجيا والانترنت أيضا تطور مختلف قنوات الاتصال مما نشأ عنه ما يسمى اليوم "مركز الاتصالات المتعددة الوسائط" أو "مركز الاتصالات المتعدد القنوات"، عندما لا تكون طرق الاتصال هاتفية فقط : البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، الفاكس، الدردشة، الشبكات الاجتماعية، موقع الاتصال الخفي (web call back)، الموقع التعاوني.

يمكن لمركز الاتصال أن يتواجد داخل المؤسسة لاحتياجاتها الذاتية ويمكن أن يكون خارجيا في مركز متخصص.

مراكز الاتصال المختلفة:

مراكز الاتصال ذات المنحى الإعلامي : ويتعلق الأمر بمصالح الإعلام في المؤسسات حول منتجاتها وخدماتها، وحول شبكات نقاط البيع والعروض الترويجية بالإضافة إلى مراكز الاتصال المخصصة لتلقي الشكاوى (مصلحة المستهلكين) أو خدمات ما بعد البيع

مراكز الاتصال ذات المنحى التجاري : ويتمثل نشاطها الأساسي في البيع عن بعد وتأهيل بطاقيات الزبائن آفاق المؤسسات والتحصيل والدراسات وسير الآراء والحجز وتجديد الطلبيات وتحديد المواعيد... الخ

مراكز الاتصال ذات المنحى الخاص بالسندات التقنية، تسمى غالبا (hot-line) أو (help-desk) وتستعمل هذه المراكز في إطار تسويق المنتجات التقنية

مكونات مركز الاتصال

التكنولوجيا : الهاتف- الإعلام الآلي- البرمجيات - قواعد البيانات- نظام الإعلام الداخلي...

العناد العقاري والمنقول والمعدات...

الموارد البشرية : المستعملون المكلفون بتسيير الاتصالات الداخلة إلى مركز الاتصال والخارجة منه ،
وهم

: العون المكلف بتسيير الاتصالات الداخلة إلى مختلف مراكز الاتصال والخارجة منها. وتختلف كفاءات
الأعوان بحسب وظيفة مركز الاتصال إذ نجد

المستشرف عن بعد

المحقق عن بعد

: المتصرفون الإداريون : وهم مسؤولون عن الإدارة والاستغلال والملاءمة العملية للحلول. وتشمل هذه
المهام على سبيل المثال

✓ تسيير المستعملين والمجموعات

✓ تسيير أوقات الافتتاح

✓ تسيير الرسائل الصوتية أو موسيقى الانتظار

ونجد كذلك مهنا أخرى خاصة بالتأطير مثل رئيس قاعدة الاتصال - مدير مركز الاتصالات - مسؤول
التخطيط - مسؤول عن النوعية

3. الخدمات و التي هي عبارة عن مجموعة من العروض الالكترونية الخاصة بالمشاركين الخواص
منها دليل الخواص و الاستثمارات و الاستشارات و المراقصات بالخاص بالشباب المقبلين على
مشاريع في مجال تنمية الاتصالات لصالح اتصالات الجزائر.

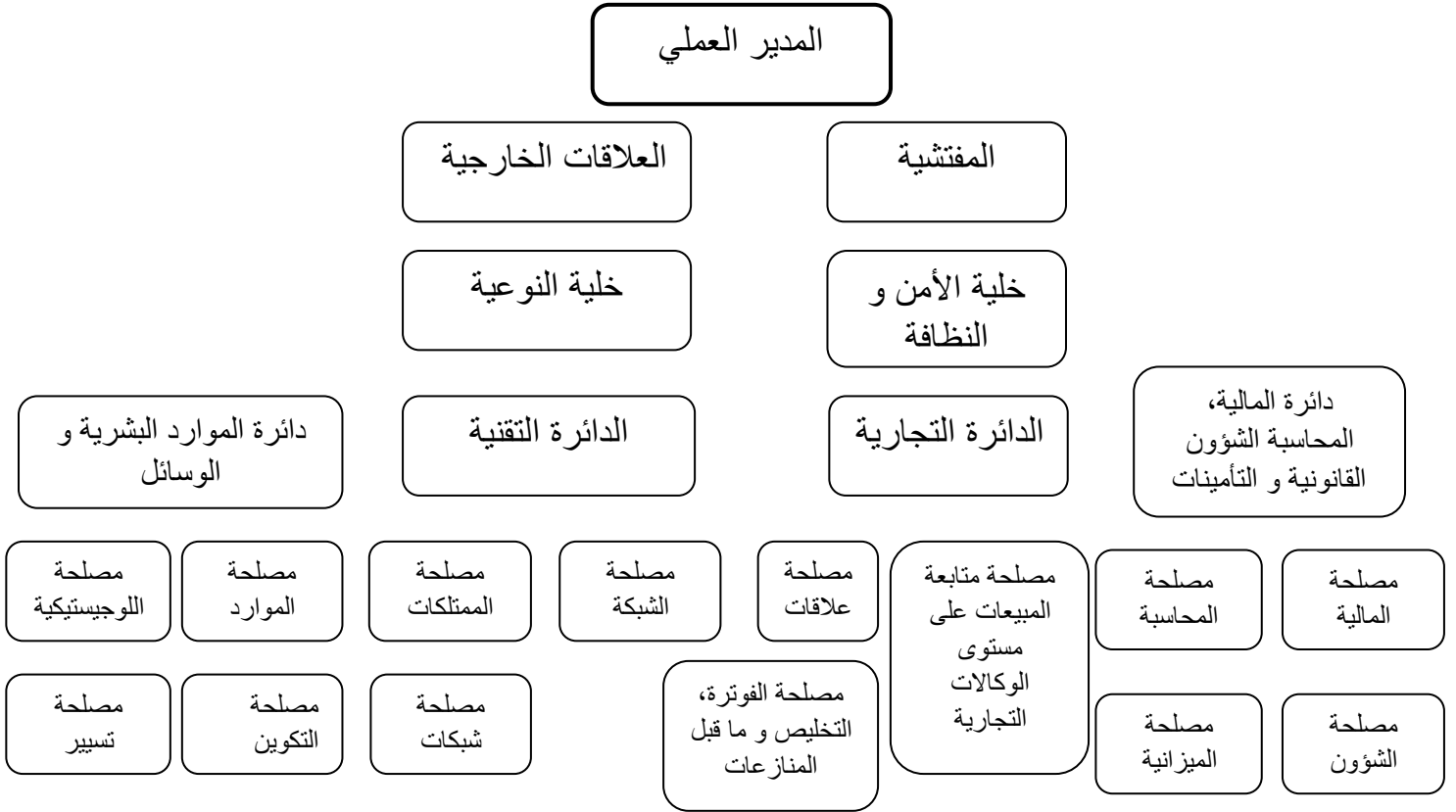
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير و
تسهيل المبادلات و الاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى أربعة خلايا
و أربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح .

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع إلى: مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

- الخلايا : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
- ✓ تطبيق القانون

1-2- خلية العلاقات الخارجية : وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين
- ✓ تمثيل المؤسسة

1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة : وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكلها

1-4- الخلية النوعية : وتقوم بالوظائف التالية :

- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج
- ✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

2-1- الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات :

2-1-1- مصلحة المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

▲ مصلحة التامين :

تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات و العقارات و الاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

▲ مصلحة الشؤون القانونية :

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

2-1-4- مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام
- فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية
- إعداد وضعية إقبال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

2-2- دائرة الموارد البشرية :

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلىح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلىحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين :

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريع و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلىحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

- القيام بعمليات دفع المنح الجرافية ذات المنفعة العامة
- معالجة المنازعات و الشكاوي
- تسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي

- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح
- 2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :**
- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال
- تسيير ملفات الترقيّة المختلفة
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات
- 2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :**
- تسيير المخزن
- تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة
- 2-2-3- مصلحة اللوجيستية :**
- تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة و هي تنقسم الى ثلاثة مكاتب :
- 2-2-3-1- مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :**
- نقل الأجهزة و العتاد
- صيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية
- 2-2-3-2- مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :**
- تجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية
- تأمين الأجهزة و خاصة تجهيزات الإدارة
- 2-2-3-3- مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :**
- شراء احتياجات المؤسسة
- تسيير وسائل المؤسسة
- 2-4- الدائرة التقنية :**
- 2-4-1- مصلحة الشبكة**
- تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم الى ثلاث مكاتب :

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2- مكتب مراقبة الإنتاج

2-4-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المختطات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و تظم هذه المصلحة مايلي :

2-4-2-1- مكتب الإرسال و الاستبدال

2-4-2-1- مكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات و التكنولوجيا

2-3- الدائرة التجارية:

2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2- مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورة للزبائن و تدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية و الشهرية و السنوية لكل أنواع الممتلكات.

المبحث الثاني: منهجية ونتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية، ووفقا لإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، إضافة إلى نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة، كما يتناول اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الحاصلة بكل منها.

المطلب الأول: المنهجية العامة للدراسة

1 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار حالة مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر من المؤسسات الناجحة والرائدة في مجال الاتصالات على المستوى الوطني والتي تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والذي أثبت نجاحه في الكثير من المؤسسات العالمية، ولدراسة المشكلة المتعلقة بدور إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية الذي يفترض أن يكون المبحوث بعلاقة تطوير وتحسين المؤسسة الاقتصادية، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في إدارة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، وبعد تحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 50 عامل في الإدارة والذين يمثلون مجتمع الدراسة فقد تم توزيع 20 استمارة وتم اعتماد 15 استمارة منها واستبعدت 5 استمارات لعدم اكتمالهما.

2 مصادر جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي لجملة من الأدوات والوسائل المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات إضافة إلى تدعيمها بالمقابلة والتي تخضع إلى حد ما لاعتبارات شخصية متعددة والتي قد يكون فيها تناقض في الإجابات لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة إضافة إلى الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات، وكان الاعتماد على الاستبيان كأفضل وسيلة لجمع البيانات من خلال تصميمه بطريقة بسيطة حيث قسم إلى ثلاثة محاور وهي على التوالي:

المحور الأول خصص للبيانات الشخصية للأفراد من أجل التعرف على البنية الديمغرافية للمبحوثين من حيث سنهم، جنسهم، مستواهم التعليمي، درجة الوظيفية وفترة عملهم بالمؤسسة.

المحور الثاني مجموعة من الأسئلة تعلق بتوضيح أبعاد إدارة المواهب ومدى تأثير على مؤهلات الموظفين الموهوبين وتنميتها.

3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات من خلال أسئلة الاستبيان، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.26)، كما يلي:

- **المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أبعاد الدراسة الخمس؛
- **جداول التوزيعات التكرارات والنسب المئوية:** وذلك لأجل توزيع خصائص العمال في المؤسسة فضلا عن بيان مواقفهم حول تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل عبارة ثم العام للمحور؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لتعرف على مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة؛
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** معامل مقياس أو مؤشر لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة؛
- **معامل الصدق (صدق المحك):** لقياس صدق العبارات؛
- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة؛
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع؛

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تم تقسيم خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الصفة الوظيفية).

1- الجنس

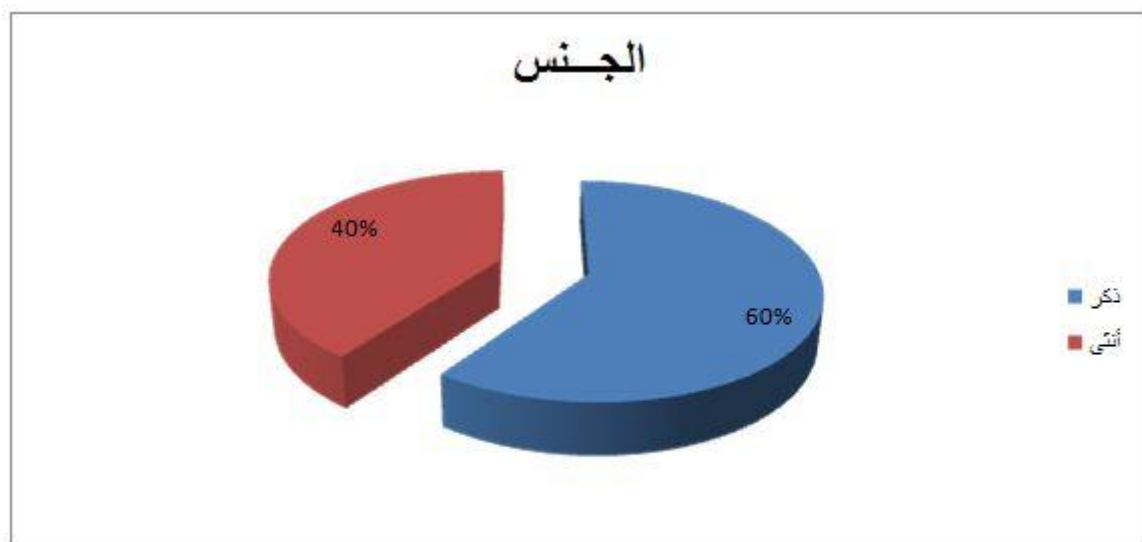
الجدول رقم (04) يقدم عرض نسبة الذكور والإناث لعينة دراسة، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير الجنس (التكرارات والنسب المئوية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكر	9	60
	أنثى	6	40
	المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

الشكل رقم (05): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس (الدوائر النسبية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2007).

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

التعليق: يتضح أن نسبة الذكور أكبر من الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور (60%) بينما الإناث (40%)، حيث أن معظم عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2- العمر

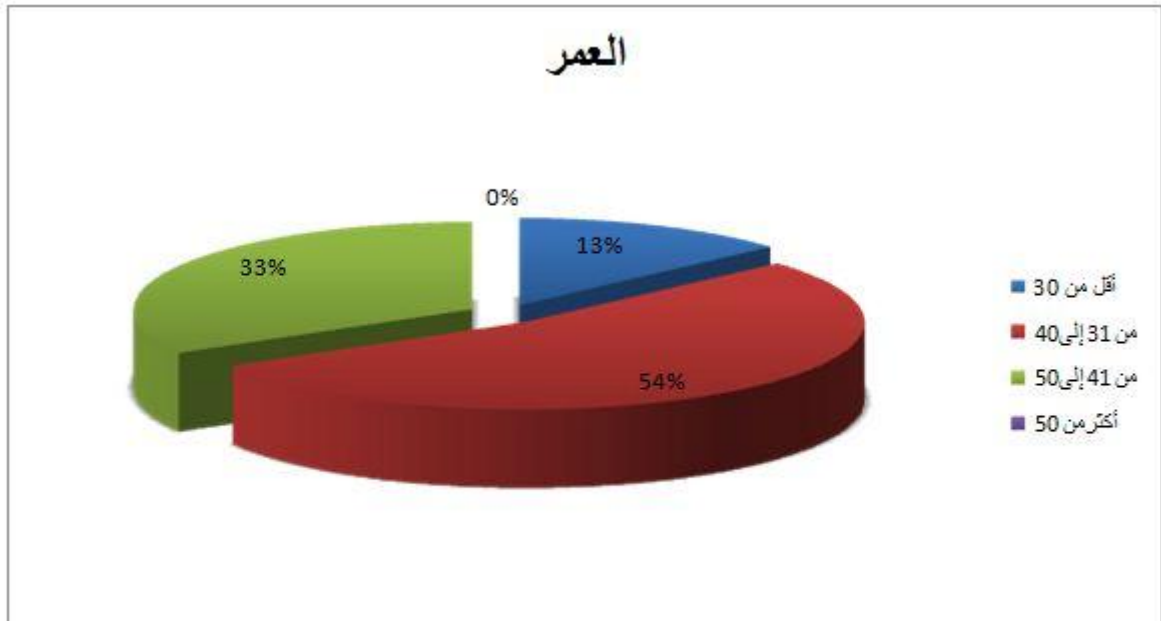
الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب العمر، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب متغير العمر (التكرارات والنسب المئوية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	2	13,3
	من 31 إلى 40 سنة	8	53,3
	من 41 إلى 50 سنة	5	33,3
	أكبر من 50 سنة	0	0
	المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

الشكل رقم (06): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر (الدوائر النسبية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2007).

التعليق: يتضح أن نسبة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة هم غالبية الموظفين حيث يمثلون ما نسبته 54% بينما يأتي الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة في الرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 33% أما الأشخاص الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة في الرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 13% أما الأشخاص الذين أعمارهم تتجاوز 50 سنة فهم معدومون وهذا ما يدل على شبابية الطاقم الإداري.

3- المستوى التعليمي

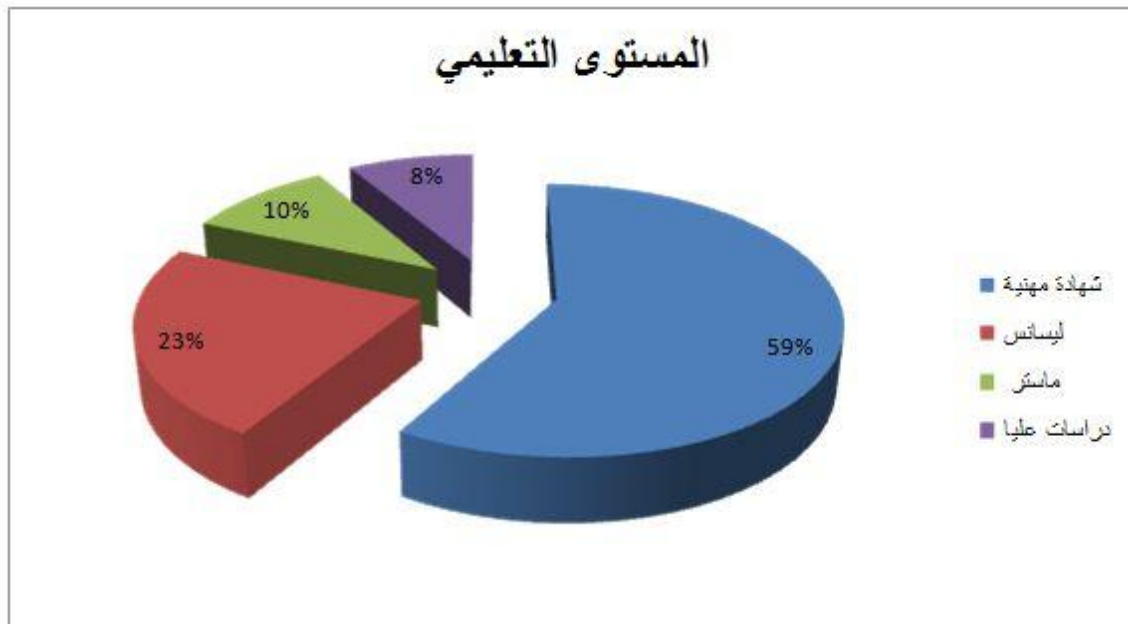
الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي (التكرارات والنسب المئوية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
المستوى التعليمي	شهادة مهنية	3	20,0
	ليسانس	5	33,3
	ماستر	6	40,0
	دراسات عليا	1	6,7
	المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

الشكل رقم (07): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي (الدوائر النسبية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2007).

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

التعليق: نلاحظ أن أغلبية الموظفين في عينة الدراسة والتي تمثل 59% من حاملين شهادات مهنية تليها شهادة الليسانس بنسبة قدرت بـ 23% أما ما نسبته 10% هم أصحاب شهادات الماستر في الرتبة الأخير أصحاب الدراسات العليا ما نسبته 8% من مجموع الموظفين محل الدراسة.

4- الصفة الوظيفية

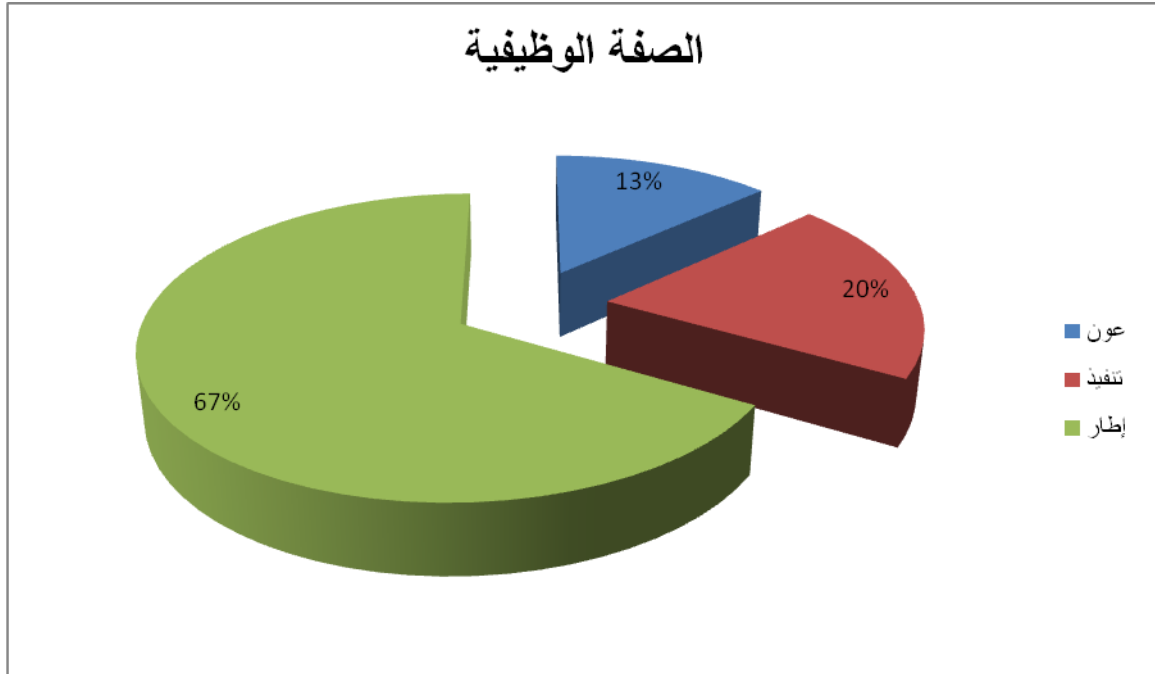
الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية (التكرارات والنسب المئوية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
الصفة الوظيفية	عون (تحكم)	2	13,3
	تنفيذ	3	20,0
	إطار	10	66,7
	المجموع	15	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

الشكل رقم (08): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية (الدوائر النسبية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2007).

التعليق: نلاحظ أن أغلبية الموظفين في عينة الدراسة والتي تمثل أعلى نسبة 67% هم إطارات يليها الموظفين التنفيذيون بنسبة قدرت بـ 20% أما في الأخير ما نسبته 13% هم أعوان من مجموع الموظفين محل الدراسة.

5- الخبرة المهنية

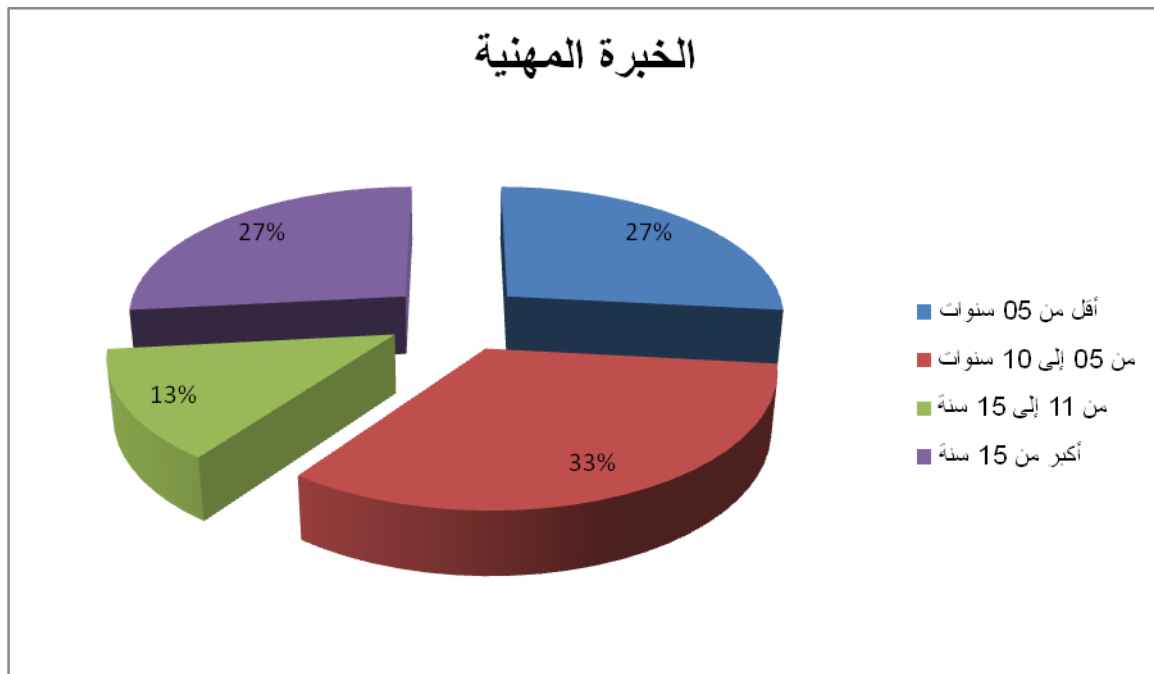
الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، وهي موزعة كما يأتي:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية (التكرارات والنسب المئوية)

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
<u>الخبرة المهنية</u>	أقل من 05 سنوات	4	26,7
	من 05 إلى 10 سنوات	5	33,3
	من 11 إلى 15 سنة	2	13,3
	أكبر من 15 سنة	4	26,7
المجموع		15	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

الشكل رقم (09): رسم بياني لتوزيع العينة حسب متغير المهنية (الدوائر النسبية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2007).

التعليق: يتضح أن نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنة هم غالبية الموظفين في المؤسسة حيث يمثلون ما نسبته 33% بينما يأتي الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة في

الرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 27% أما الموظفين الذين نقل خبرتهم عن 05 سنة في الرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 27% في الأخير يأتي الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة هم أقلية الموظفين في المؤسسة الذي من شأنه قول أن الطاقم الإداري ذو خبرة.

المطلب الثالث: نتائج وتحليل الإحصائي للدراسة

1. صدق وثبات أداة الدراسة

• صدق وثبات أداة الدراسة

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبيان تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بلغ عددهم وأسماء المحكمين، بالملحق رقم (02) للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، نتج عن ذلك ملاحظات نالت اهتمام الباحث بحيث تم إجراء عملية الحذف والتعديل والإضافة عليه أو بالشكل الذي يضمن عدم تكرار العبارات وازدواجيتها، وتم الأخذ بالملاحظات التي أغنت صلاحية الاستبيان، كما تم التركيز على اختيار العبارات الملائمة للمتغيرات فضلاً عن اعتماد عبارات وجمل قصيرة ولغة سهلة وواضحة في كتابتها وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (01)

• ثبات أداة الدراسة

وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام (Cronbach Alpha) "ألفا كرونباخ" الذي يقيس الإتساق الداخلي لعبارات المقاييس، وتتراوح قيمته بين [0-1] وكلما إقتربت من 01 كلما دل ذلك على ثبات المقاييس، حيث يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر للحكم على ثبات الاستبانة، وكلما زادت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان. والجدول رقم (09) يمثل تحليل الخصائص السيكومترية من خلال حساب معامل صدق وثبات الدراسة:

الجدول رقم (10): تحليل معاملات الثبات والصدق (الخصائص السيكمترية)

معامل الصدق (صدق المحك)	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحاور
0.977	0,955	5	الاستقطاب
0.982	0,966	3	التعويض (المقابل)
0.971	0,944	3	التطوير
0.967	0,936	3	الاحتفاظ
0.964	0,931	14	المجموع
0.966	0,934	11	سمعة المؤسسة
0.964	0,931	25	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (10) يتضح أن:

- معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.931) أي أكبر من بمقدار (0.60) الخاصة بقياس الأداء، فهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا يمكن التأكد من ثبات أداة الدراسة، وهو ما يجعل هناك ثقة كاملة بصحة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج وأن عبارات الاستبانة متسقة داخليا؛
- معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.964) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محاور الدراسة، وبهذا يمكن التأكد من صدق أداة الدراسة.

2. تحليل اختبار التوزيع الطبيعي

والجدول رقم (11) يمثل تحليل الخصائص السيكومترية من خلال حساب معامل صدق وثبات الدراسة:

الجدول رقم (11): تحليل معاملات الثبات والصدق (الخصائص السيكومترية)

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	عدد العبارات	المحاور
0.095	0.204	5	الاستقطاب
0.140	0.192	3	التعويض (المقابل)
0.060	0.328	3	التطوير
0.55	2.222	3	الاحتفاظ
0.102	0.282	14	المجموع
0.061	0.239	11	سمعة المؤسسة
0.066	0.264	25	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (11) يتضح أن:

قيمة (Z) لمحور الاستبانة تقدر بـ (0.264) وهي غير دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.066) أي أن ($sig > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

3. تحليل وتفسير عبارات القسم الثاني: إدارة المواهب

الجدول الموالي يوضح قائمة الأسئلة المطروحة والنتائج التحصل عليها من متوسط حسابي للإجابات وانحرافها المعياري.

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (12): تحليل عبارات حول القسم الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس	الرقم
0,608	3,48	الاستقطاب	
0,799	3,73	تحدد المؤسسة احتياجاتها المستقبلية الخاصة من الموظفين في ضوء المتطلبات الحالية.	01
0,862	3,20	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من أصحاب المواهب	02
0,990	3,47	تخطط المؤسسة بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين	03
0,915	3,47	تستخدم المؤسسة مصادر مختلفة لاستقطاب المواهب البشرية	04
0,743	3,53	تعمل إدارة المؤسسة على استقطاب الكوادر المختلفة عن طريق الاتصال بسوق العمل وجذب الأفراد اللازمين.	05
0,688	2,95	التعويض (المقابل)	
0,884	2,73	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلاءم مع أصحاب المواهب من العاملين	06
1,056	3,40	الأجر عادل إذا قورن براتب الآخرين ممن يحملون مؤهلات مماثلة ويبدلون جهدا مقارب في المؤسسات الأخرى.	07
0,884	2,73	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين عن طريق علاوات والتحفيز.	08
0,640	3,62	التطوير	
0,834	3,47	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة لتطوير وتنمية قدرات للموظفين الموهوبين.	09
0,884	3,73	تتسم البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين بالمؤسسة بأنها هادفة ومستمرة و شاملة بكافة الفئات.	10
0,724	3,67	ينظر الى ما ينفق على التدريب على انه استثمار في العنصر البشري وليس تكلفة تتحملها المؤسسة فقط.	11

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

0,610	3,24	الاحتفاظ	
0,816	3,33	12	تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تساعد على مشاركة المعرفة بين المهوبين.
0,737	3,40	13	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة للاستفادة من مواهبها وتطويرها قبل إعلانها عن البحث عن مواهب جديدة.
0,926	3,00	14	تتعامل المؤسسة مع الموظفين كشركاء أكثر من منهم موظفين.
0,517	3,34	إدارة المواهب	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (11) يتضح أن:

إدارة المواهب: كانت بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.517)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول جاءت مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير ككل تشكل قبولاً مرتفعة وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، تسعى لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

ويمكن تفسير أهم أبعاد إدارة المواهب حسب ترتيبها من حيث الأهمية النسبية في الإجابات:

التطوير (تنمية): جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.62) بانحراف معياري يقدر بـ (0.640)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس التطوير أنها تشكل قبولاً مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.47 - 3.73) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.724 - 0.884)، وهذا دليل على حرص المؤسسة على استثمار في العنصر البشري من خلال تطوير وتنمية قدرات الموظفين المهوبين خاصة وكافة الفئات؛

الاستقطاب (جذب): جاء الاستقطاب بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.48) بانحراف معياري يقدر بـ (0.608)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس الاستقطاب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.20-3.73) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.743-0.990)، وهذا دليل على حرص المؤسسة في استقطاب وجذب الأفراد اللازمين من الكوادر المختلفة من خلال تخطيط ودراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من أصحاب المواهب والموظفين بشكل واضح؛

الاحتفاظ: جاء الاحتفاظ الأخير بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.24) بانحراف معياري يقدر بـ (0.610)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس الاحتفاظ أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.737-0.926)، وهذا دليل على أن المؤسسة تتعامل مع عمالها بمختلف آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم والأخذ بها مما يساعد على بقائهم الذي بدوره يساهم في تطبيق الجودة في إنجاز وتشبيد مختلف مشاريع المؤسسة، وهذا في وجود علاقة ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين؛

التعويض (المقابل): جاء التعويض بعد الاستقطاب بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.95) بانحراف معياري يقدر بـ (0.688)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس التعويض أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.73-3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.884-1.056)، وهذا دليل على أن المؤسسة تكافئ الموظفين خاص منهم المتميزين عن طريق علاوات والتحفيز مادياً ومعنوياً الذي يخلق لدى العاملين شعورهم بالولاء والانتماء، من شأنه تحقيق التطور والتقدم في العمل، وتعزيز شعورهم بالرضا عن عملهم وزيادة فعالية أدائهم.

4. تحليل وتفسير عبارات القسم الثالث: سمعة المؤسسة

الجدول الآتي يوضح قائمة الأسئلة المطروحة والنتائج التحصل عليها من متوسط حسابي للإجابات وانحرافها المعياري.

الفصل التطبيقي: واقع إدارة المواهب حالة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (13): تحليل عبارات حول القسم الثاني حول سمعة المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تهتم المؤسسة بتقديم أفضل ما لديها من خدمات والالتزام بالجودة الخدمة وفق لخطط و البرامج المدروسة.	3,93	0,594
02	يعد تحسين سمعة المؤسسة من استراتيجيات ذات أولوية.	3,93	0,704
03	تحاول المؤسسة تنمية الإبداع لدى العمال الموهوبين من أجل الاستثمار، لأقصى حد في موهبتهم.	3,33	0,816
04	تدرب المؤسسة عمالها باستمرار لتطوير وتنمية قدراتهم من أجل الاستفادة منهم في بناء سمعة جيدة لها.	3,67	0,724
05	تعمل المؤسسة على إشراك العمال الموهوبين فيصنع القرارات المؤثرة على سمعة المؤسسة.	3,07	0,961
06	تسعى المؤسسة لتوفير علاوات وتحفيز للعمال الذين لهم دور في تحسين سمعة المؤسسة.	2,87	0,915
07	تضع المؤسسة استراتيجية عمل واضحة تؤدي إلى تحسين سمعتها عن طريق الاستثمار في عدة مجالات.	2,73	0,799
08	تضع المؤسسة استراتيجية عمل واضحة تؤدي إلى تحسين سمعتها عن طريق الاستثمار في عدة مجالات.	3,60	0,828
09	المؤسسة لديها خطة استراتيجية يتم تطبيقها لإدارة سمعتها الالكترونية على الانترنت.	3,73	0,458
10	المؤسسة تستفيد بفاعلية من الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك كنقطة تواصل مع العملاء.	3,47	0,640
11	تعمل المؤسسة وفق استراتيجية على تحسين سمعتها عبر مختلف مواقع الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي.	3,60	0,632
	سمعة المؤسسة	3,44	0,535

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (13) يتضح أن:

سمعة المؤسسة: يتضح أن سمعة مؤسسة اتصالات الجزائر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.44) بانحراف معياري يقدر بـ (0.535)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البحث يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة على ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس سمعة المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2.73 - 3.93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.458 - 0.961)، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة وصلت إلى فهم أن سمعتها لها أهمية كبيرة ورأس مال معنوي وجب الاحتفاظ عليه وهذا ما يدفعها من أجل انتهاز كل الفرص المتاحة في محيطها من أجل تحسين سمعتها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية (H01)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة .

- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

الجدول رقم (14): تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (Sig)
الانحدار	3,521	01	3,521	94,040	0.000
الخطأ	0,487	13	0,037		
المجموع الكلي	4,008	14			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (14) يتضح أن:

ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى (H01)، حيث بلغت قيمة المحسوبة (F) (94.040) بقيمة احتمالية دالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\text{sig} \leq 0.05$)، مما يدل على أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية (H01).

وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل بان هناك انحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل إدارة المواهب والمتغير التابع سمعة المؤسسة.

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H01)

وقد ظهرت نتائج الفرضية من خلال الجدول رقم (14).

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المواهب	0.968	0.937	0.879	9.697	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (15) يتضح أن:

قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.697) بقيمة إحصائية دالة إحصائياً (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم (H_0) وهي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة"، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة".

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.937) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.879) مما يشير إلى أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (88%) من (التباين) التغير الحاصل في سمعة المؤسسة.

والجدول الموالي يظهر معاملات معادلة الانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية الرئيسية (H_{01}).

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية (H_{01})

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الأخطاء المعيارية	A	
0.552	0.610	-	0.338	0.206	الثبات
0.000	09.697	0.937	0.100	0.968	إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (16) يتضح أن:

$$Y = 0.206 + 0.968 X$$

معادلة الإنحدار من الشكل

حيث أنه إذا تغير المتغير المستقل (X) أي إدارة المواهب بوحدة (درجة) واحد يتغير المتغير التابع (Y) أي سمعة المؤسسة بقيمة 0.968 .

3. اختبار الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسمعة المؤسسة على الاستقطاب في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسمعة المؤسسة على التعويض في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسمعة المؤسسة على التطوير في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسمعة المؤسسة على الاحتفاظ في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة .

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الثبات	معامل الانحدار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
سمعة المؤسسة	الاستقطاب	1.210	0.643	0.732	0.535	3.869	0.002
	التعويض (المقابل)	2.074	0.465	0.599	0.358	2.694	0.018
	التطوير	0.701	0.758	0.908	0.825	7.829	0.000
	الاحتفاظ	0.984	0.760	0.867	0.751	6.261	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) الإصدار (V.26).

من الجدول رقم (17) يتضح أن:

4. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.869) بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وهي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة "، ويتم قبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.732) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.535) مما يشير إلى أن الاستقطاب المواهب تفسر ما نسبته (54%) من التباين) التغيير الحاصل في سمعة المؤسسة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.694) بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وهي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويض على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة "، ويتم قبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويض على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة".
وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.599) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.358) مما يشير إلى أن التعويض المواهب تفسر ما نسبته (36%) من التباين) التغيير الحاصل في سمعة المؤسسة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.829) بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وهي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة "، ويتم قبول

الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.908) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.825) مما يشير إلى أن التطوير المواهب تفسر ما نسبته (86%) من (التباين) التغير الحاصل في سمعة المؤسسة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.261) بقيمة إحصائية دالة إحصائياً (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وهي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة "، ويتم قبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ على سمعة المؤسسة في اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وكذلك فإن قيمة معامل الارتباط (R) هي (0.867) وقيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.751) مما يشير إلى أن الاحتفاظ بالمواهب تفسر ما نسبته (75%) من (التباين) التغير الحاصل في سمعة المؤسسة.

الخانمة

المعاهمة

الخاتمة

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي حول دور إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من تطبيق نظام غدارة المواهب البشرية.

أولا : نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على التحليل واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد فهم لدى العاملين في الإدارة بأهمية الموهوبين وضرورة وجودهم في المؤسسة؛
- لا يوجد اهتمام بشؤون الموهوبين بالمؤسسة بل يتم التعامل معهم كباقي العاملين دون تفرقة؛
- توجد دلالة إحصائية على وجود علاقة بين كل من الاستقطاب و التعويض و التطوير والاحتفاظ وهو ما يؤكد دور إدارة المواهب في المؤسسة في تحسين سمعة المؤسسة؛
- تحظى مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في الاتصالات السلكية واللاسلكية بشهرة واسعة مما يجعلها بيئة خصبة لاجتذاب أفضل الموهوبين؛
- حيث تتوفر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة بعد؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويض على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ على سمعة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

ثانيا: توصيات الدراسة

اعتمادا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تهم مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال عموما وأهمها:

- الاهتمام بإدارة المواهب نظرا لدورها الهام في تعزيز سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الخارجية أمام أصحاب المصالح؛
 - لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة اتصالات بهؤلاء العاملين، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تشجع موهبتهم؛
 - بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وخلق بيئة تساعد على مشاركة المعرفة بينهم؛
 - تقييم الكفاءات البشرية الحالية المتوفرة في المؤسسة وتوفير فرص الترقية العادلة لجميع الموظفين بناء على درجة الموهبة والكفاءة التي يتمتعون بها؛
 - الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والمكافآت وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفولاد العاديين؛
- وفي الأخير كوصية لجميع أصحاب الأعمال أنه يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا وخلق البيئة التي تمكن دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة.

الملاحقة

1. قائمة المحكمين:

#	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	شوكال عبد الكريم	أستاذ	جامعة تبسة
02	عبد العالي منصر	أستاذ	جامعة تبسة
03	عبد السلام طيب	أستاذ	جامعة تبسة
04	الهاشمي ربيعي	أستاذ	جامعة تبسة
05	صالح وضاح	أستاذ	جامعة سطيف
06	لخضر لقليطي	أستاذ	جامعة المسيلة
07	رضا سعيدان	أستاذ محاضر	جامعة تبسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

السنة ثانية ماستر

تخصص إدارة أعمال

استبيان خاص بالموظفين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد

في إطار إنجاز مذكرة تخرج تحت عنوان "دور إدارة المواهب في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية"

المكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي والخاصة بدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ونظرا لما لانطباعكم وآرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصراحة وصدق، بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بسرية تامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي،

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ

شوكال عبد الكريم

الدراسة من إنجاز الطلبة

يونس صديقي

قدري عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بيانات العامة

01/ الجنس

ذكر أنثى

02/ العمر

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

03/ المستوى التعليمي

شهادة مهنية (تقني سامي...)
 ليسانس
 ماستر
 دراسات عليا

04/ الصفة الوظيفية

عون (تحكيم) تنفيذ إطار

05/ الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

المحور الأول: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستقطاب (جذب)						
01	تحدد المؤسسة احتياجاتها المستقبلية الخاصة من الموظفين في ضوء المتطلبات الحالية.					
02	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من أصحاب المواهب					
03	تخطط المؤسسة بشكل واضح لجذب الموظفين الموهوبين					
04	تستخدم المؤسسة مصادر مختلفة لاستقطاب المواهب البشرية					
05	تعمل إدارة المؤسسة على استقطاب الكوادر المختلفة عن طريق الاتصال بسوق العمل وجذب الأفراد اللازمين.					
التعويض (المقابل)						
06	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلاءم مع أصحاب المواهب من العاملين					
07	الأجر عادل إذا قورن براتب الآخرين ممن يحملون مؤهلات مماثلة ويبدلون جهدا مقارب في المؤسسات الأخرى.					
08	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين عن طريق علاوات والتحفيز.					
التطوير (التممية)						
09	تمتلك المؤسسة برامج تدريبية فعالة لتطوير وتنمية قدرات للموظفين الموهوبين.					
10	تتسم البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين بالمؤسسة بأنها هادفة ومستمرة و شاملة بكافة الفئات.					
11	ينظر الى ما ينفق على التدريب على انه استثمار في العنصر البشري وليس تكلفة تتحملها المؤسسة فقط.					
الاحتفاظ						
12	تخلق المؤسسة بيئة ايجابية تساعد على مشاركة المعرفة بين الموهوبين.					
13	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة للاستفادة من مواهبها وتطويرها قبل إعلانها عن البحث عن مواهب جديدة.					
14	تتعامل المؤسسة مع الموظفين كشركاء أكثر من منهم موظفين.					

المحور الثاني: سمعة المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
سمعة المؤسسة						
01	تهتم المؤسسة بتقديم أفضل ما لديها من خدمات والالتزام بالجودة الخدمة وفق لخطط و البرامج المدروسة.					
02	يعد تحسين سمعة المؤسسة من استراتيجيات ذات أولوية.					
03	تحاول المؤسسة تنمية الإبداع لدى العمال المهوبين من أجل الاستثمار ، لأقصى حد في موهبتهم.					
04	تدرب المؤسسة عمالها باستمرار لتطوير وتنمية قدراتهم من أجل الاستفادة منهم في بناء سمعة جيدة لها.					
05	توفر المؤسسة مناخ يدفع العاملين الى الإبداع والتميز .					
06	تعمل المؤسسة على إشراك العمال المهوبين فيصنع القرارات المؤثرة على سمعة المؤسسة.					
07	تسعى المؤسسة لتوفير علاوات وتحفيز للعمال الذين لهم دور في تحسين سمعة المؤسسة.					
08	تضع المؤسسة استراتيجية عمل واضحة تؤدي إلى تحسين سمعتها عن طريق الاستثمار في عدة مجالات.					
09	المؤسسة لديها خطة استراتيجية يتم تطبيقها لإدارة سمعتها الالكترونية على الانترنت.					
10	المؤسسة تستفيد بفاعلية من الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك كنقطة تواصل مع العملاء.					
11	تعمل المؤسسة وفق استراتيجية على تحسين سمعتها عبر مختلف مواقع الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي.					

قائمة المصادر و المراجع :

الكتب :

- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، الأردن
- إسماعيل العمري، استراتيجيات إدارة السمعة، دار الفكر، دمشق سوريا، 2018،
- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية الموهبة لدى الأطفال، الدار الثقافية للنشر، 2009، القاهرة
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2005، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر
- حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، الجزائر
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2013، الاردن
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في تنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015، الطبعة الأولى، الاردن.
- علي راشد، تنمية الإبداع والخيال العلمي، دار ديبونو للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- غراهام داوولينغ، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، 2009
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2016، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان 2016
- نبيل محمد توفيق السمالوطي، الإسلام وقضايا علم النفس الحديث، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1980، السعودية
- نرمين علاء الدين، إدارة استراتيجيات التواصل للمنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2020
- يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، تنمية الموارد البشرية كآلية في رفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، العدد الرابع، أبريل 2019، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا

المجلات :

أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10 العدد 42، جامعة كربلاء

براهم نور الهناء وآخرون، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03 العدد 01، مارس 2019.

بلال خلف السكارنه، إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد السابع عشر أيار 2008، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

سامي فريق صالح وآخرون، تأثير التسويق الريادي في سمعة المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد: 06 العدد: 04 الجزء: 02 آذار/ 2018

صباح حسين الزيايدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة التنظيمية المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، سنة 2014

محمد جواد زين الدين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، جانفي 2017

محمد محمود حامد الملا حسن، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25 العدد 110، جامعة بغداد

محمدي فوزية، أساليب تنمية الموهوبين في المدرسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع، ديسمبر 2012، جامعة ورقلة، الجزائر

نور حسين فخري، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصادية وعلوم الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، الرصافة، 2018

نور حسين فخري، إدارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي، مجلة الاقتصادية وعلوم الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، الرصافة، 2018

الاطروحات و الرسائل :

الماجستير :

عذاري سعود الهاجري، " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010 – 2011

محمد عبد الهادي ابراهيم مطر ، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم بقطاع غزة ، مذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعة الاسلامية بغزة ، ديسمبر 2018

مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بلقاييد، تلمسان، 2011/2012.

الدكتوراه :

صبيان إيمان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية بعنوان: إدارة الموهبة آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، 2018-2019، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان

طبيي نادية، " دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءة البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة و سيدي بلعباس ، اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2017-2018

المواقع الالكترونية :

نايف الضيط، جريدة الرياض، <http://www.alriyadh.com/1762058#>، التاريخ وساعة الاطلاع 7:53 يوم 2020/05/29.

سارة عبدالرحمنالريسي، الفكر القيادي بالإمارات نموذجا للاستشراف للمستقبل، موقع صحيفة البيان الإمارات، مؤسسة دبي للإعلام، تاريخ و وقت الاطلاع: 12:33 يوم 2020/06/03. <https://www.albayan.ae/opinions/writing-star/2020-06-02-1.3873573>

عماد حسين عبيد المرشدي، موقع شبكة جامعة بابل: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=11&depid=6&lcid=38455>

محمد صقر، ستة مفاتيح لإدارة السمعة، صحيفة الوطن السعودية، تاريخ وساعة الاطلاع: <https://www.alwatan.com.sa/article/38302>، 2020/05/30 16:41.