



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

بعنوان:

التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة

بين إدارة المواهب وولاء العملاء

□ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة تبسة

□ 488

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

دعوة 2024

إشراف الدكتور:

راهم فريد

إعداد الطالبة:

عباس سهيلة ❖

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	أستاذ	ليتيم خالد
مشرفا ومقررا	أستاذ	راهم فريد
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضرا	عمري سامي

السنة الجامعية: 2024-/2023 م

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

بعنوان:

التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة

بين إدارة المواهب وولاء العملاء

□ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة تبسة

□ 488

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

دورة 2024

إشراف الدكتور:

راهم فريد

إعداد الطالبة:

عباس سهيلة ❖

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	أستاذ	ليتيم خالد
مشرفا ومقررا	أستاذ	راهم فريد
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضرا	عمري سامي

السنة الجامعية: 2024-/2023 م

إز الآراء الواردة في هذه

المذكرة تخص صاحبها ولا

تلزم الكلية في شيء



شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر إلى مؤطري الأستاذ الدكتور راهم فريد على متابعته لي في مختلف مراحل هذا العمل وعلى توجيهاته الثمينة والقيمة ونصائحه وملاحظاته التي أضاءت أمامنا سبيل البحث في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، وإخراجه على هذه الصورة، وتشجيعاته المتواصلة لشخصي، متمنيا له مزيدا من التألق والنجاح مع وافر الصحة والعطاء.

والشكر موصول لكل من ساهم في تقديم هذا العمل من قريب أو بعيد.

عباس سهيلة

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة طيب الله ثراه

وإلى أمي الحبيبة

وإلى إخوتي فردا فردا

وإلى أبناء الإخوة والأخوات

وإلى جميع أساتذتي وأصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات

المحتويات

ص	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المختصرات
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي
02	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي
02	أولاً- تعريف التميز المؤسسي
04	ثانياً- خصائص التميز المؤسسي
05	ثالثاً- دوافع التميز المؤسسي
06	رابعاً- أهمية التميز المؤسسي
07	خامساً- أهداف التميز المؤسسي
08	المطلب الثاني: مبادئ ومحددات التميز المؤسسي
08	أولاً- مبادئ التميز المؤسسي
10	ثانياً- محددات التميز المؤسسي
12	المطلب الثالث: آليات التميز المؤسسي
12	أولاً- أبعاد التميز المؤسسي
15	ثانياً- أسس التميز المؤسسي
16	ثالثاً- معوقات تحقيق التميز المؤسسي
17	رابعاً- مقومات تحقيق التميز المؤسسي
18	المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب
18	المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب البشرية
18	الفرع الأول: تعريف الموهبة

20	أولا- خصائص الموهوبين
21	ثانيا- تصنيفات الموهبة
22	ثالثا- أسباب الاهتمام بالموهوبين
23	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموهبة البشرية
23	أولا- تعريف إدارة الموهبة البشرية
24	ثانيا- أهمية إدارة المواهب
25	ثالثا- أهداف إدارة المواهب
26	المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المواهب
26	الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب
27	الفرع الثاني: أساليب إدارة المواهب البشرية
29	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المواهب
29	أولا- استراتيجيات إدارة المواهب
33	ثانيا- عوامل نجاح إدارة المواهب
35	المبحث الثالث: ولاء العملاء
35	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الولاء
35	أولا- مفهوم الولاء
37	ثانيا- مراحل الولاء
38	ثالثا- أنواع الولاء لدى العملاء
38	المطلب الثاني: طرق ومؤشرات قياس الولاء
39	أولا- طرق قياس الولاء
39	ثانيا- مؤشرات ولاء العملاء
40	المطلب الثالث: دور التميز المؤسسي في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء
41	أولا- علاقة إدارة المواهب بولاء العملاء
41	ثانيا- علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي
44	ثالثا- علاقة التميز المؤسسي بولاء العملاء
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488	
47	تمهيد

48	المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 -
48	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-
48	الفرع الأول: نشأته
49	الفرع الثاني: مهامه
50	الفرع الثالث: امتيازاته
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 -
52	الفرع الأول: المجمع الجهوي للاستغلال
52	الفرع الثاني: الوكالة المحلية للاستغلال
53	المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة تبسة"-488-
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
55	الفرع الأول: منهج الدراسة
55	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
56	أولا- الوثائق والسجلات
56	ثانيا- المقابلة
56	ثالثا- الملاحظة
56	رابعا- الاستمارة
57	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
57	أولا- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
63	ثانيا- ثبات وصدق الاستبيان
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
64	أولا- التكرارات والنسب المئوية
64	ثانيا- معامل الثبات ألفا كرونباخ
65	ثالثا- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
65	رابعا- معامل ارتباط بيرسون
60	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمجاور الاستبيان

81	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
81	أولا- الفرضية الأولى
82	ثانيا-الفرضية الثانية
83	ثالثا- الفرضية الثالثة
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص

فهرس الجداول:

ص	العنوان	الرقم
15	عناصر تحقيق التميز	01
58	توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس	02
59	توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب الفئة العمرية	03
60	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي	04
61	أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	05
62	توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	06
63	معامل الصدق والاستاق	07
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (التميز القيادي)	08
66	اتجاه العينة (البعد الأول - التميز القيادي -)	09
67	اتجاه البعد الأول (التميز القيادي)	10
67	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (البعد البشري)	11
68	تحليل اتجاه العينة (البعد البشري)	12
68	تحليل اتجاه البعد الثاني (البعد البشري)	13
69	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (التميز بتقديم خدمة)	14
69	تحليل اتجاه العينة (التميز بتقديم خدمة)	15
70	تحليل اتجاه البعد الثالث (التميز بتقديم خدمة)	16
70	تحليل اتجاه المحور الأول (التميز بتقديم خدمة)	17
71	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (استراتيجية الجذب والاستقطاب)	18
71	اتجاه العينة (استراتيجية الجذب والاستقطاب)	19
72	اتجاه البعد الأول (استراتيجية الجذب والاستقطاب)	20
72	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (استراتيجية تطوير المواهب)	21
73	تحديد اتجاه العينة (استراتيجية تطوير المواهب)	22

73	اتجاه العينة (استراتيجية تطوير المواهب)	23
74	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)	24
74	تحديد اتجاه العينة البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)	25
75	اتجاه العينة البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)	26
76	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)	27
76	تحديد اتجاه العينة البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)	28
77	اتجاه العينة البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)	29
77	اتجاه المحور الثاني (إدارة المواهب)	30
78	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (الولاء السلوكي)	31
78	تحديد اتجاه العينة البعد الأول (الولاء السلوكي)	32
79	اتجاه العينة البعد الأول (الولاء السلوكي)	33
79	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (الولاء الموقفي)	34
80	تحديد اتجاه العينة البعد الثاني (الولاء الموقفي)	35
80	اتجاه العينة البعد الثاني (الولاء الموقفي)	36
81	اتجاه المحور الثالث (ولاء العملاء)	37
81	اتجاه الاستبيان ككل	38
82	نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء	39
83	نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي	40
84	نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي	41
84	نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء وإدارة المواهب	42
84	نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء في ظل التميز المؤسسي	43

الرقم	العنوان	ص
01	تراتبية المهوبة	19
02	تصنيفات المهوبة	22
03	استراتيجيات إدارة المواهب	31
04	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488-	51
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	58
06	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	59
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	61
09	توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة	62

مقدمة

نتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات بمختلف قطاعاتها ونشاطاتها التي تتجه نحو مواكبة التغيرات والتحديات والتعايش، تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب ركزت على التميز المؤسسي، والذي يعد خطوة مهمة في حياة المؤسسة إذ يتعلق الأمر ببيئة شديدة المنافسة.

من أبرز المفاهيم المعاصرة التي تبنتها المؤسسات مفهوم التميز المؤسسي، والذي تهدف المؤسسات من وراء تطبيقه إلى إجراء تغييرات إيجابية على مستوى المؤسسة ككل، وذلك من خلال تفعيل دور العنصر البشري في تحقيق الريادة والنجاح والتميز عن غيرها من المؤسسات.

يتطلب التميز المؤسسي إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، ومحدداته، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى إدارة المواهب البشرية المتواجدة لديها من خلال الجذب، والتطوير، والتدريب المستمر، بهدف تقديم الخدمات للعملاء من أجل جعل فرص بقاء العملاء مع الشركة على المدى الطويل وزيادة نسبة ولائهم وخدماتها بصورة مستمرة.

هذا ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة المواهب في نجاح وتطوير المؤسسات بمختلف أشكالها الأمر الذي يجعلها عاملا مهما من عوامل نجاح المؤسسة والتي تنعكس على أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية، ومن هنا بدأ الاهتمام بمعرفة إدارة المواهب باعتبارها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد ورعاية المواهب التي تعتبر جزء لا يتجزأ من العمليات اليومية للمؤسسة، ومعرفة دورها في تدعيم الميزة التنافسية وخلق استراتيجية لا يمكن لمنافسيها تقليدها.

ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة تبني أحد نماذج التميز المؤسسي المعتمدة دوليا، ومن أبرزها نموذج المؤسسة الأوروبي لأداء الجودة والذي يعتبر دليلا مهنيا وعمليا لتحقيق التطور في المؤسسات بصفة مستمرة وفقا لجائزة مالم بريدج الوطنية للجودة في أمريكا.

إن استمرارية المؤسسات في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرتبط بمدى قدرتها على جلب أكبر عدد من العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ويتوقف ذلك على مدى جودة الخدمات المقدمة، لذلك يمكننا القول أن تقييم جودة الخدمات وتطورها

بشكل دائم ومستمر يعتبر أمرا مهما للمؤسسات خاصة مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة وترتيبات النظام إلي المنظمة العالمية للتجارة وعقد اتفاقية الشراكة الأوروبية، الشيء الذي يزيد من حجم التعاملات لذلك فإن المؤسسات مضطرة إلى انتهاج استراتيجيات فعالة في تطوير خدماتها وتطبيق أساليب إنتاجية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العملاء وإشباع رغباتهم.

أولا- مشكلة الدراسة:

أصبح الاهتمام بالتميز المؤسسي هاجسا كبيرا في إدارة المؤسسات، للوصول به الى مستويات أداء أفضل ومواكبة التطورات العملية والتكيف مع المتغيرات، لذلك يتم اعتماد استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهدف تعزيز كفاءتها وتطوير مواردها البشرية من أجل المحافظة على ولاء العملاء لأطول فترة ممكنة، ومن هنا تم طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء ودور التميز المؤسسي في هذه

العلاقة؟

وعلى أساسها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤدي التميز المؤسسي دورا وسيطا في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء؟
- ✓ ما هي طبيعة العلاقة بين التميز المؤسسي وولاء العملاء؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

إن الفروض تمثل بالنسبة للطالبة احتمال أو إمكانية لحل المشكلة أو هي تفسير لظاهرة موضوع البحث، وبالتالي فهناك إمكانية دراسة أي موضوع دراسة علمية بطرح مشكلة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرضية أو عدة فروض باعتبارها حلول متوقعة ومحتملة، لذلك فإن تصميم الفروض يعتمد أساسا على خبرة الباحث وقدرته على استغلال معلوماته.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة المواهب وولاء العملاء.

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التميز المؤسسي وولاء العملاء.
- ✓ توجد علاقة بين وإدارة المواهب و ولاء العملاء يلعب فيها التميز المؤسسي دور الوسيط.

ثالثا - أهمية الدراسة:

يوضح لنا هذا البحث دور التميز المؤسسي داخل المؤسسة المصرفية، حيث يسهم في تحقيق النمو والاستدامة والنجاح لمؤسسات في بيئة الاعمال التنافسية عن طريق جذب واستقطاب الواهب المتميزة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على الاستمرار، وبالتالي تقديم خدمات مميزة تزيد من رضا العملاء وولائهم مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتعزيز العلاقات طويلة الأمد معهم.

المساهمة في إثراء البحوث الأكاديمية عبر تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالتميز المؤسسي؛ وبالتالي يمكن أن تساهم في توعية القراء في هذا الموضوع.

إثراء البحث العلمي بمواضيع جديدة وازافة الاطروحة الى المراجع التي يمكن ان يعتمد عليها الباحثون في المستقبل.

رابعا - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- ✓ التعرف العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وولاء العملاء.
- ✓ التعرف على العلاقة بين التميز المؤسسي وولاء العملاء.
- ✓ التعرف على الدور الذي يلعبه التميز المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء.

خامسا - منهج الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة والاجابة على الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية فقد تم الاعتماد على منهجين رئيسيين من مناهج البحث العلمي المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

- المنهج الوصفي التحليلي.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لعرض كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها، وتم أيضا استخدامه لغرض تحليل النتائج المتوصل اليها وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويضمن الوصول لاهدافها.

- منهج دراسة الحالة

وهو المنهج الذي يركز على جميع البيانات العلمية وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية وموضوعية للحصول على النتائج، وذلك خلال تطبيق الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة وكالة تبسة.

سادسا - هيكلية الدراسة:

ومن أجل الاحاطة بكل الجوانب الأساسية للموضوع تم تقسيم الخطة إلى المقدمة العامة وفصلين والخاتمة العامة.

الجانب النظري: يشتمل على فصل واحد.

الفصل: الإطار النظري للدراسة، يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يشتمل على مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي كتوطئة لهذه الدراسة، والمبحث الثاني مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب، في حين انال مبحث الثالث يتحدث عن ولاء العملاء.

الجانب التطبيقي: اشتمل على فصل واحد تحت عنوان دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة وتم التطرق فيه إلى تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة من حيث نشأته وهيكله التنظيمي والخدمات المقدمة من طرفه ثمّ تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

يعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الكثير من المؤسسات نحو تحقيقه، وتعد معايير التميز المؤسسي هدفا تسعى المؤسسات المصرفية للوصول إليه بهدف تحقيق مستويات متقدمة منه.

أصبح التميز المؤسسي سمة ظاهرة للمؤسسات الطامحة للريادة بما فيها المؤسسات المصرفية، فسعت إلى تمتين قدراتها المختلفة والوصول إلى النتائج المرجوة، وهذا التميز يمكن أن يكون عنصرا بشريا متميزا، أو تكنولوجيا متميزة، وأسلوب عمل لا يكون في مقدور المؤسسات التقليدية، وحتى تحصل على أهدافها يجب أن تتشابه هذه العناصر مع بعضها البعض.

تعتبر الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن رأس مال بشري وفكري ذو مهارات وقدرات ومعرفة ومزيج من المواهب والخبرات المتراكمة والإبداعات المنتجة للمعرفة .

نظرا للمكانة الاستراتيجية التي تحتلها الموارد البشرية وكذا الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في مسار حياة المؤسسة الاقتصادي واستمرارها وتطورها، ونظرا للاهتمام الذي أولته المؤسسات لهذا المورد الحيوي ظهرت بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات كإدارة المواهب الذي بموجبه تقوم المؤسسة باستقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها، وهذا من أجل الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم ومعارفهم في تحقيق وتعزيز نجاحها واستمرارها وتميزها.

كما هو معلوم فإن العملاء هم عماد الشركة ومصدر دخلها وسبب وجودها الرئيسي إن صح التعبير، ومن ثم يعتبر ولاء العملاء محوريا في بناء علاقات قوية ومستدامة مع المؤسسة، حيث يتجلى هذا الولاء في استمرارية تعاملهم مع المؤسسة وهو مسعى هذه الأخيرة، وهو ما يزيد في إيراداتها وتقليل تكاليف عملاء جدد مما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي والمبحث الثاني: مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب. والمبحث الثالث: ولاء العملاء.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي

أثرت التطورات الاقتصادية الراهنة في الوقت الحالي على العديد من المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات المصرفية، فأصبحت تهدف إلى التفرد في أدائها على الصعيدين الداخلي من حيث استعمال أحدث الاستراتيجيات لتطوير النظام الإداري ليصبح أكثر فاعلية وتطوير الموارد المالية والبشرية لضمان تحقيق الأهداف بشكل أنجع، وتفردت أيضا على الصعيد الخارجي عن طريق التميز في أدائها والتألق في المركز التنافسي وبناء صورة ذهنية حسنة لدى العملاء.

في هذا المبحث سيتم تناول مفهوم التميز المؤسسي وخصائصه وأهميته والمبادئ التي يركز عليها وأيضا محدداته.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي النقطة أو الهدف الذي تسعى إليه جل المؤسسات باختلاف أنواعها.

أولاً- تعريف التميز المؤسسي:

قبل البدء يجب الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والانجليزية:

● **في اللغة العربية:** وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل تَمَيَّرَ (الذي يعني امتياز)، ويقال تَمَيَّرَ القوم أي إنفردوا وقياسا على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المتنافسين.

● **في اللغة الإنجليزية:** وردت كلمة التميز في القاموس الموسوعي بمعنى تَفَوَّقَ أو امتياز واتقان وإبداع في شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين، وهناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري¹.

- ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي Business Excellence
- ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة Excellence Organisation
- ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل Total Organization Excellence

¹ - شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2019، ص 37-38.

ولقد ظهر مفهوم التميز المؤسسي في ثمانينات القرن الماضي وأخذ بالتطور والصعود وكانت أول بداية ظهوره في أوروبا من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي كان أساسا لجائزة الجودة الأوروبية في عام 1999 والذي انتشر على نطاق كبير وأصبح مثالا لعدة دول في ما بعد؛ وقد جاء هذا النموذج بعد عدة نماذج في إدارة الجودة الشاملة.

لكن ما أهم من هذا كله هو خروج أو انفصال مفهوم التميز عن الجودة الشاملة في عام 1990؛ حيث تم التخلي عن مصطلح الجودة من قواميس معايير النماذج الأصلية والفرعية وتم تعويضه بمصطلح التميز المؤسسي.

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه هو تلك الممارسة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعليم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الخدمات المقدمة والمسؤولية تجاه المجتمع¹.

يعرف التميز المؤسسي بأنه المعرفة ويتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى بالنظر إلى موارد المؤسسة وسياقها².

والتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، يحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، مما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وتحقق رضا العملاء، ومما سبق نجد أن هناك عدة جهات نظر حول التميز وسبل تحقيقه ولكن مجملها اتفقت على أن:

التميز هو أيضا مفهوم كلي ومتكامل غير قابل للتجزئة مما يعني أنه من المستحيل تصوير وتمييز منظمة فريدة في مجال واحد والانهيار في مناطق أخرى ويشمل بعدد من المحور الإدارة الحديثة، وهو الهدف

¹ -فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، جلال الحرزي وشركاه للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 273.

² -رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2012، ص 12.

الحقيقي للإدارة والسعي وراء التميز، والآخر أن يكون بجميع الإجراءات والأنظمة الصادرة عن السلطة التنفيذية المتميزة¹.

التميز أن لا نعمل مثل ما يفعل الآخرون، بل أن نعمل شيئاً مختلفاً وأفضل بحيث لا نكون منافسين بل رائدين في مجالنا، ويعني أيضاً التفوق المستمر في أداء الأعمال وتحقيق مستويات إنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي بكفاءة وفاعلية عالية، ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار. ويتمثل هذان البعدان في ما يلي:

• **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من منافسيها، لا بل تتفوق على نفسها بمنطق التعلم.

ويشمل أيضاً مفهوم التميز عدة جوانب تؤدي لتحقيقه يمكن القول أنها تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والأفراد والعلاقات الإنسانية.

• **البعد الثاني:** مستوى أداء الأفراد في ظل ظروف محددة.

• **البعد الثالث:** القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي.

• **البعد الرابع:** ارتباط التميز بمنتج أو خدمة يتم تحديدها.²

ثانياً - خصائص التميز المؤسسي:

تتأثر كل المنظمات بالمتغيرات التي تحدث من حولها باعتبارها نظاماً مفتوحاً لها خصائص تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وهناك العديد من القوى المؤثرة في المنظمات المختلفة وخاصة الجهات الحكومية لما لها من دور في تقديم الخدمات الأساسية للجمهور ومن بين هذه القوى التنافسية الحكومية

¹ - أمجد محمود عيسى أبو أدهم، أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن - قدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان، 2022، ص 30.

² - علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 101.

الشديدة على الريادة الدولية وارتفاع معدلات التقدم في مستوى التكنولوجيا وتضاعف المعارف وانتشارها وحدوث العديد من التغيرات في البيئة الطبيعية وغير ذلك من القوى المؤثرة¹.

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف المؤسسة وتتضمن خصائص التميز المؤسسي:

- ✓ وضوح الرؤية والأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ تحديد أهداف جميع وحدات المؤسسة.
- ✓ توافر خطة استراتيجية للمؤسسة وخطط للوحدات.
- ✓ وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة للمؤسسة.
- ✓ تحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- ✓ توفير جو من الألفة والتفاهم والتعاون والإنسانية بين العاملين.
- ✓ وجود احترام وتقدير مُرضي للمؤسسات محليا وعالميا.
- ✓ حل المشاكل باستمرار وهذا بوجود عاملين ذوي خبرة ومهارة.
- ✓ إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سليم.
- ✓ توافر خدمات ذات نوعية وجودة عالية.
- ✓ الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل بين العاملين بالإدارة.
- ✓ السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل².

ثالثا - دوافع التميز المؤسسي:

يوجد العديد من الدوافع التي أدت للتميز المؤسسي والتي تجعله مثيرا للاهتمام إداريا في المنظمات لتحقيق القوة لدعم الأداء المتميز وتتلخص هذه الدوافع على النحو التالي:

¹ - جون وايمارك، ومحمد زائيري، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، تر: جمال نوير، الإمارات العربية المتحدة، دار الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 78.

² - رضا إبراهيم المليحي، المرجع السابق، ص 18.

- 1- المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وواضحة، وذلك من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد شدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي أيضا والتي تمثلت في مظاهر عديدة من أبرزها الإنتاج المستمر لسلع وخدمات مبتكرة ذات نوعية وجودة عالية.
- 2- طفرة في تكنولوجيا المعلومات:** القيادة المتميزة تعمل على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد سواء المالية أو البشرية والتكنولوجيا؛ بحيث يشمل ذلك النظم والأجهزة الالكترونية الحديثة، ومن جانب آخر التحسين والتطوير المستمر لهذه الأجهزة والنظم وبرامج التكنولوجيا فهي ملزمة أن تبين التقارير الإدارية لعديد الخدمات التي تمارسها المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات¹.
- 3- التغير والتطوير السريع:** تتميز جميع منظمات الأعمال بالتغيير وبما أن البيئة الحديثة لجميع المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيير السريع في البيئة المؤسسية فلا مهرب من أن تخطط المؤسسات للمستقبل ومن أجل مجابهته وتأمين الوظائف والمنافسة من خلال استمرارية التميز المؤسسي.
- 4- المحافظة على مكانة المنظمة:** يتعلق الأمر بالمحافظة على مكانة المنظمة من حيث قيادتها ومواردها ونقته وموقعها التنافسي؛ وذلك من خلال تطوير أعمالها ويمكن لآدائها المتميز كما في السوق والمحافظة على مكانتها².

رابعاً- أهمية التميز المؤسسي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل أصبح ضرورة تفرضها الكثير من الظروف والعوامل الخارجية³.

- تبرز أهمية التميز المؤسسي أنه ضرورة من ضروريات نجاح المنظمات حيث أن المنظمات تسعى لتوفير وسائل تتعرف بها على العقبات ومواجهتها عند ظهورها.

¹ - اسيل عبد البديع، شحادة حميد، أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات التأمين العامة في قطاع غزة، والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، د س ن، ص 37.

² - اسيل عبد البديع، شحادة حميد، المرجع نفسه، ص 37.

³ - زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 322.

- المنظمة بحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين.

- المنظمة بحاجة إلى تطوير كافة الموارد البشرية المتواجدة بها بصفة دائمة ومستمرة.

ومنه فالتميز المؤسسي ضرورة حتمية لرفع مستوى الأداء والتطوير، وتأتي الأهمية البالغة للتميز المؤسسي من خلال المساهمة في استمرارية ونجاح المؤسسات وتحقيق فوائد مالية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم.

وأيضاً تكمن أهمية التميز المؤسسي في أنه يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للعمال، وأفضل خدمة للمنتقي، وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد المؤسسي لتطوير مهاراتهم يتوجب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة؛ بحيث يشعر كل عامل أن المؤسسة ملك له مما يجعله يبذل طاقة كبيرة وإعطاء كل ما لديه¹.

خامساً - أهداف التميز المؤسسي:

يحقق التميز المؤسسي للمنظمات أهدافاً عديدة ويمكننا إيجازها في ما يلي:

- ✓ تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- ✓ تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- ✓ رفع مستوى الأداء لدى كافة الأفراد بالمنظمة وتلبية متطلبات العملاء والمجتمع بأسره.
- ✓ دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- ✓ فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.
- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على تحقيق التميز.
- ✓ تحقيق التوازن بين أنشطة المنظمة والنتائج المتحصل عليها².

¹ - عماد محمد صالح الصالح، أثر الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2022، ص 23.

² - أسامة خيربي، التميز التنظيمي، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 18-19.

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات التميز المؤسسي

يقوم التميز المؤسسي على مجموعة من المبادئ والمحددات نبرزها في ما يلي:

أولاً- مبادئ التميز المؤسسي:

- أ- مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني عدم الالتزام بأنماط القيادة التقليدية وتوسيع دائرة اتخاذ القرارات وهذا يتم عن طريق الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية.
- ب- مبدأ القابلية للتغيير: وتعني توفير مناخ إيجابي ومناسب للعمل والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- ج- مبدأ الاستقلالية: وتعني الاستقلال التام للمؤسسة في كل الجوانب الفنية والإدارية والمالية حتى تتميز وتتخذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه، كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح مجال التنافس الإبداعي بين الأقسام والوحدات.
- د- مبدأ الاقتراب من العملاء: عن طريق تقديم خدمات متميزة ذات نوعية وجودة عالية.
- هـ- مبدأ الإنتاجية: وتعني تركيز الاهتمامات على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمان المعايير الدولية المعتمدة.
- و- مبدأ المستقبلية: من خلال وضوح الرؤية والرسالة مع المحافظة على البقاء والاستمرارية في غضون المنافسة الشديدة.
- ز- مبدأ الابتكارية: أي ابتكار طرق جديدة إبداعية لدعم التطور والتحسين المستمر.
- ح- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: وتعني الحرص على امتلاك المعرفة وتوفير وسائل جمعها والعمل على توظيفها وإنتاجها.
- ط- مبدأ البساطة والتسهيل: إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في الشركات المتميزة والتي تعتمد الأشكال السهلة للمهام الصعبة أي أن الحجم الكبير يؤدي إلى التعقيد.
- ي- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية الذي يعطي استقلالية لكل قسم ووحدة من أقسام الإدارة¹.
- ك- مبدأ التنافسية

¹ - حسين عبدالله بالشيون، نزار عبدالمجيد المرادوي، محمد أحمد عشوني، التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل ممارسات، مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص 53.

ل- **مبدأ الشراكة:** بالإضافة إلى ذلك يوجد مجموعة من المبادئ التي يركز عليها التميز المؤسسي وتسهم بفعالية في نجاح المؤسسات وفي تحقيقه واستمراره تم الاتفاق على هذه المبادئ من طرف مجموعة من الباحثين وتتضمن ما يلي:

- **الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون؛ إذا ولذلك فعملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، بل تتواصل فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي إلى الرجوع إلى الوراء والوقوف في صفوف المؤسسات العادية.

- **الشمولية:** أن تحقق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل مئة بالمئة ولكنه يحقق شمولية التميز في أكثر من جزئية؛ بحيث تحاول أن تحقق 01% أفضل في أداء كل جزئية ولا شك أن النظرة الشمولية للتميز مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محددة.

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

- **توافر مقومات التميز:** حيث أن العالم "دافيز" في مقولته بأن التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم بالأقوال والشعارات والتصريحات أن من يريد التميز المؤسسي الحقيقي لابد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل ملائم وقيم عمل راسخة وقيادة قوية مستقرة وتعيين أفضل العناصر البشرية وتحقيق الأرباح؛ باعتبارها إحدى القيم الأساسية والميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة وتوطيد العلاقة مع المستفيدين والاستثمار في التدريب وتطوير القيادات والكوادر ونظام فعال للمعلومات الإدارية وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة والقناعة بأهمية الابتكار والقناعة بقدرات البشر الكامنة¹.

- **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** حيث أن التميز المؤسسي لكي يكون مجديا وملحوظا يتحتم أن يكون متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة وأن لا نبعث جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي والذي يشجع على شيوع التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون أي خوف أو فشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد الكفاءات للمبتكرين.

¹ - سامية خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

- **الإحساس الدائم بالحاجة إلى التعلم:** فلو افترضت المؤسسة أو المنظمة أنها وصلت للكمال في تحقيق التميز ورسمت استراتيجيتها على هذا الأساس فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين وأن نبتعد كل البعد عن التكلم في أمجاد الماضي وأن نتكلم في أمجاد الحاضر والمستقبل.

- **المناخ الملائم للعمل:** لا شك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة على توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري، وتتركز الأعمدة الرئيسية للمناخ الملائم للعمل على توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنتسبون في إدارة أعمالهم والفائدة التي يقدمها هؤلاء القادة المنتسبين للمنظمة¹.

ثانياً- محددات التميز المؤسسي:

يتوقف التميز على عدة عوامل ومحددات يأتي في مقدمتها الالتزام بمبادئ الإدارة والتوجه لتحقيق وظائف الإدارة وقد اتفق الكتاب والباحثون حول مجموعة من محددات التميز المؤسسي وهي:

أ- **القيادة:** هي فن التأثير على الأشخاص وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتجهيزهم بالأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وثقتهم واحترامهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.

للقيادة دور اجتماعي يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة وهي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد (القائد) وأفراد الجماعة المرؤوسين يقوم بقيادة الجماعة والتأثير في سلوكياتهم لتوجيه جهودهم نحو تقديم أفضل في مجال عملهم، والقيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات سلوكية، فهي أولاً سمة يتصف به القائد من إمكانات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانياً هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة والتأثير عليهم لتحقيق أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم، وثالثاً هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات الاتصال والتواصل بين المرؤوس والمرؤوسين².

¹ - شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019، ص 48.

² - محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر، ط 01، 2007، ص 09.

وتعتمد القيادة على أبعاد لا بد من تواجدها وتتمثل في:

- ✓ خصائص القائد (الشخصية المهنية والوظيفية).
 - ✓ خصائص المرؤوسين التابعين (صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية).
 - ✓ خصائص المرؤوسين (صفاتهم الشخصية والمهنية والوظيفية).
 - ✓ عوامل موقفية (طبيعة العمل ونظم الأجور والحوافز وخصائص المشكلة والموارد والوقت المتاح).
 - ✓ أهداف المنظمة والمعلومات المرتدة أو التغذية العكسية والتي يترتب عليها تغيير سلوك القائد والمرؤوسين ومتطلبات الموقف وفقا لطبيعة نتائج التفاعل بين القائد والمرؤوسين¹.
- ب- **الممارسات الإدارية:** وتشير إلى بعض السلوكيات المرتبطة بمدير المؤسسة وتتضمن الممارسات القيادية لمدير المؤسسة والتي تشجع على التعلم التنظيمي من خلال:
- **الأهداف والرؤية:** تشير إلى المدى الذي يعمل عنده المدير على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها ويسعى إلى توصيلها إلى الأفراد العاملين والطلاب بهدف تكوين حس مشترك لديهم حولها.
 - **الثقافة:** وتشير إلى المدى الذي يشجع عنده مدير المدرسة كمثال على أن يسود جو من الألفة والحب والثقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين، وتدعيم العلاقة بين الطلاب والمعلمين وتدعيم الرغبة في إحداث التغيير على المستوى الفردي والتنظيمي، وكذلك بعض الممارسات الإدارية في ضوء هذه التوجيهات الجديدة.
 - **المحاكات الفكرية:** وتشير إلى المدى الذي قد يشجع عنده مدير المؤسسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه، مثل تحسين مستوى التحصيل الإجمالي للطلاب وكيفية تحقيق ذلك وتسهيل إتاحة الفرصة لجميع العاملين للتعلم مع بعضهم البعض وعمل نتائج مختلفة للتعلم المستمر والتعلم المهني وتقييم الممارسات الخاصة بعملية التعليم².
 - **المساندة الشخصية:** وتوضح الحد الذي يوفر عنده المدير الدعم المعنوي للأفراد العاملين وإبداء التقدير لعمل الأفراد العاملين وأخذ رأيهم متى يمكن اتخاذ بعض القرارات المصيرية المتعلقة بالعمل داخل المدرسة وتقدير عملية المشاركة في العمل المدرسي.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، د ب ن، ص 22.

² - إيمان حمدي رجب زهران، **متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي**، EFOM في الجامعات المصرفية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، كلية التربية، المجلة الأوروبية، جامعة سوهاج، مصر، 2021، ص 141.

- **توقعات الأداء:** تشير إلى المدى الذي يتكون عند المدير من توقعات عالية للمعلمين والطلاب ويتوقع من الأفراد العاملين أن يكونوا فاعلين ومتحدين ومبدعين وكيفية النظر إليهم على أنهم مهنيين.

ج- **ثقافة المؤسسة:** وهي نسق من القيم والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التي تسود المؤسسة ويحميها العاملون، وتؤثر على سلوكهم ولتحقيق التميز المؤسسي يجب توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معيقات التميز المؤسسي وعبئاً على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت الثقافة بالمؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات، ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين وتساعد أيضا على تكوين اتجاهات نحو العمل وقيم ومعايير سلوكية موجهة للسلوك الإداري داخل المؤسسة.

د- **ديموغرافيا التنظيم:** وهي تشمل بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والأصول العرقية والنوع وعدد سنوات الخبرة ومستوى التعليم التي تؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها ويؤثر ومدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات¹.

المطلب الثالث: آليات التميز المؤسسي

إن تميز المؤسسات يعتمد في مجمله على مجموعة عناصر يجب أن تتوفر من بين هذه العناصر نجد ما يلي:

أولاً- أبعاد التميز المؤسسي:

يقصد بالأبعاد المدى الواسع الذي تتحرك فيه عمليات التميز المؤسسي بمفاهيمها ومضامينها قياسا بالعمليات الإدارية الأخرى القديمة والحديثة، وكل ما يتعلق بها من سمات وهناك عدة أبعاد للتميز المؤسسي تمثل الركيزة الفعلية لجسد المنظمة التي تتحرك وتنمو من خلالها، وهي كالتالي:

أ- **البعد القيادي:** يعرف التميز القيادي على أنه مدى قدرة القيادة التنظيمية في المنظمة على تأكيد وتقييم رقة الأداء التنظيمي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات على الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع

¹ - رضا إبراهيم المليحي، المرجع السابق، ص 35.

الابتكار بين العاملين وذلك من خلال تحديد الرؤية، الأهداف الاستراتيجية والاتصالات وتطوير الأداء؛ حيث أن الإدارة الحديثة تتطلب قدرات تتمتع بالتفوق لتكون قادرة على مواكبة التحديات التي يفرضها التطور ويؤكد على أهمية القادة باعتبارهم القدوة التي يتبعها العاملون، ولتحقيقه يحتاج من الإدارة العليا في المنظمة توجيه دقيق لمواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق المناخ التنظيمي المحفز للمنافسة الإيجابية بين العاملين وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة وأيضا يجب على المؤسسة اتباع سياسة الباب المفتوح لعمالها وهذا لتسهيل عملية التواصل في ما بينهم والقضاء على الإدارة البيروقراطية¹.

ب- **البعد البشري:** يتضمن التميز المؤسسي تحقيق أهداف كلا من الأفراد والتنظيم معا من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها، لأن الإنسان هو صانع ومتخذ القرار والمسؤول عن التجديد والابتكار والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص والتركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة وأيضا هو العنصر المتعلم كما جاء في النموذج الأوروبي والذي يبين أن الإطار العلمي والعملية، لأغلبية دول العالم تسعى لتقييم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة².

من الصعب أن تتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات، أي بمعنى أن العنصر البشري هو هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات.

ج- **التميز بتقديم خدمة:** إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج إيجابية يعود عليها بالنفع ويعزز الولاء لعملائها، وفي المقابل سوء تقديم الخدمة له نتائج وتأثيرات سلبية، وقد يلجأ عملائها للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وهذا يعني وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمة.

¹ - عماد محمد صالح الصالح، المرجع السابق، ص 24

² - خالد مفلح عبد الوهاب القعيدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، جامعة الزرقاء، 2021.2022، ص 22

إن الوصول للتميز المؤسسي يأتي من خلال قياس جودة الخدمات والأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة من خلال عدد الشكاوى، وقياس رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة ومقياس الفجوة، عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته قبل الحصول عليها¹.

د- **العمليات:** في ظل إدارة التميز يعتبر اللجوء إلى المنافسين في تقديم الخدمات مؤشراً على رداءة الخدمة المقدمة وأن هناك خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي وتجويد العمليات هو الحل للتحرك نحو التطوير والتحسين المستمر، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل لأجلها².

هـ- **المعرفة:** وتعد الثروة الحقيقية للمؤسسات المختلفة حيث تمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغايتها التي وجدت من أجلها وقد ساهمت في تحويل المؤسسات إلى الاقتصاد العالمي الجديد -اقتصاد المعرفة-.

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة في تطبيق التميز؛ حيث تعد أحد المداخل الإدارية والتنظيمية التي تدعم الابتكار والجودة والفعالية من خلال تحويل ونقل الممارسات المتميزة التي تسهم في جودة صنع القرار³.

و- **المالية:** يمثل الجانب المالي محور اهتمام المنظمات؛ حيث أن الاهتمام بالتكلفة وتراكمها يعطي انطبعا إيجابيا بالنجاح، وهي طرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها، ويتم من خلال تقييم الأداء للمنظمات ولا بد من توضيح أن تحقيق التميز يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:

¹ - رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في القيادة الاستراتيجية، 2022، ص 51 - 52.

² - محمد النعيمي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008، ص 123.

³ - بسمة عدنان السيوفي، التدريب من أجل الازدهار، 2018، د ب ن، ص 85.

- الشفافية.
- تحقيق النتائج.
- خدمة المستفيد.

وتحدد عناصر كل مجال وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يمثل عناصر تحقيق التميز

شفافية	تحقيق النتائج	خدمة المستفيد.
✓ تبادل المعلومات بين جميع مستويات المنظمة	✓ فهم عمل رؤية المنظمة.	✓ تلبية متطلبات العملاء.
✓ إيجاد معلومات معتمدة للمؤسسات الحكومية	✓ انجاز الغايات الملموسة.	✓ التركيز على الخدمة
✓ نشر قصص النجاح.	✓ العمل الأفضل باقل تكلفة.	✓ الأفضل أخذ آراء العملاء ومقترحاتهم بعين الاعتبار.
✓ مناقشة معوقات تقديم الخدمات.	✓ الاستغلال الأمثل للموارد.	
تعاون المواطنين في تحقيق النتائج		

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً - أسس التميز المؤسسي:

يوجد العديد من الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي والتي تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها؛ حيث يحدد البعض أسس التميز في الاستماع والفهم الجيد لاحتياجات العملاء وتحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء ووضع معايير أو مستويات أداء للخدمة وتدريب ودعم الأفراد العاملين لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء وتقدير ومكافأة الإنجاز وتحليل المعلومات ونقل المعرفة عبر وحدات المؤسسة، وتبسيط الإجراءات وتطوير إدارة الموارد البشرية والعمل بروح الفريق الواحد وترسيخ الثقافة والمسائلة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقيادة والتركيز على رضا العملاء¹.

كما يحدده البعض بالقدرة الفكرية ووضوح الهدف، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التركيز على عمل الفريق، خلق هوية مميزة للمؤسسة والتركيز على السلوك الإداري، ومن هنا تم الاتفاق على مجموعة من الأسس تتضمن ما يلي:

¹ - رضا إبراهيم المليحي، المرجع السابق، ص 24.

- فعالية عملية القيادة على عدة مستويات أساسية لتحقيق التميز القيادي؛ أي الريح تقابله الخسارة والعكس بالعكس وهي متعددة الجهات من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ومن الجانبين وإن التميز ناتج عن القيادة القوية.
 - ازدهار التميز في ثقافة تشجيع جيل الأفكار والمشاريع الطليعة وأعمال التجارب.
 - تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها.
 - النظر إلى التقويم المستمر كأحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته.
 - وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للعاملين.
 - اعتماد التميز على المشاركة المباشرة من جانب الهيئة التدريسية.
 - امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية.
 - اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول.
 - الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.
 - التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع.
 - التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا.
 - الاختيار السليم والكفاء للموارد البشرية.
- ومما سبق يتضح أن أسس التميز المؤسسي يتمثل في القيادة المتميزة والبيئة التنظيمية المتميزة ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية لدى العاملين والتركيز عليهم وتمكينهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم، وتأهيل كادر بشري كفاء يعمل على التحسين المستمر والعمل على تلبية احتياجات العملاء والاهتمام والمخرجات النهائية.¹

ثالثا- معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

- رغم سعي المؤسسات لتحقيق التميز بشتى السبل إلا أن هناك معوقات تواجه تحقيق التميز المؤسسي وهذا يعود إلى²:
- تعدد أهداف المنظمات وعدم تحديدها بوضوح ودقة وعدم تطويرها لتستجيب للتغيرات البيئية الخارجية.
 - نقص الكفاءات الإدارية المحترفة مما يؤثر سلبا على تحليل بيانات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
 - الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
 - عدم الانصات الكافي للزبائن والموردين يعتبر سببا لعدم نجاحها.
 - قلة موارد المؤسسة كالنقص في الموارد المالية.

¹ - رضا إبراهيم المليحي، المرجع السابق، ص 24-25.

² - عماد محمد صالح الصالح، المرجع السابق، ص 35.

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من المخرجات.
 - ويمكن إجمال أهم المعوقات بصفة عامة كما يلي¹:
 - البيروقراطية الإدارية.
 - المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض.
 - التطبيق غير الكفاء للخطط الاستراتيجية.
 - قصور في الخطط الاستراتيجية.
 - قصور وضعف الموارد البشرية والمادية التكنولوجيا.
 - قلة التدريب الكافي عن طريق تطبيق إبعاد التميز المؤسسي.
 - ضعف امتلاك المدير لأسس التميز المؤسسي وخطواته.
 - قلة اهتمام الهيئة العلمية بمواكبة التغيرات التكنولوجية.
 - كثافة العمال في وحدات العمل.
 - ضعف إقناع المؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التميز المؤسسي.
 - عدم الاهتمام برضا الزبون.
 - غياب الإبداع والجودة في الأداء.
- رابعا - مقومات تحقيق التميز المؤسسي:

يجب تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال؛ حيث أن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى العمل الشاق المتواصل، كما يحتاج إلى العديد من التوجيهات الإدارية والفنية العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع ومن أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يلي²:

- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة.
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- هيكله عمل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- نظام معلومات متكامل.
- قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
- أسلوب عمل الإدارة والموارد البشرية.
- أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة.
- أسلوب الإدارة وتقييم أداء العاملين.

¹ - عماد محمد صالح الصالح، المرجع السابق، ص 36.

² - إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المواهب

أصبح هناك في الآونة الأخيرة اهتمام كبير في البحث عن أصحاب المواهب الذين لديهم دور فعال في نجاح المؤسسة إذ تتوفر لديهم القدرات والكفاءات والمعارف والمهارات، التي تمكنهم من توليد القيم والأفعال الاستثنائية لصالح المؤسسة وخدمة كافة المجتمع، حيث أصبحت الموهبة سلعة هامة لتحقيق التميز لأي مؤسسة كانت من خلال اختيار المواهب وإدارتها بشكل فعال فتتحقق أهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها.

تسير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح وإحداث تغييرات وتطورات داخل المنظمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المواهب البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب نتطرق أولاً لمفهوم الموهبة (الفرع الأول) ومن ثم إدارة المواهب (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعريف الموهبة

تعددت التعاريف المتعلقة بالموهبة وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفي ما يلي سنقوم بذكر مجموعة منها أهمها:

تعرف الموهبة على أنها الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الأخرى، وتعتبر أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة داخل المحيط الذي تعمل فيه¹.

¹ - صيبان إيمان، وسيلة ثابت، إدارة المواهب، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، اقتراح نموذج الشركات المشاركة في Salon Talents Et Emploi، مج 03، ع 05، 2017، مجلة لسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، ص 129.

كما عرفت أيضا على أنها الفرد الذي يملك قدرات عامة تعبر عن مدى إمكانياته في الأداء المتميز لجميع الفعاليات الإنسانية¹.

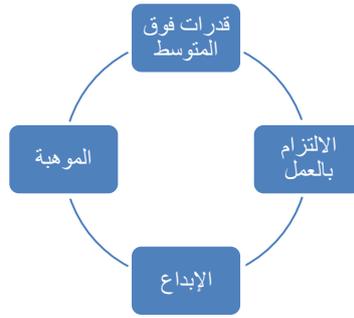
كما عرفها رانزالي بأنها تتكون من تفاعل بين ثلاث سمات لا بد من توافرها كلها لدى الفرد الموهوب وتتضمن السمات قدرات فوق المتوسط، الالتزام بالعمل والإبداع.

✓ قدرات فوق المتوسط انتماء الفرد في المؤسسة الى الأداء المرتفع.

✓ الالتزام بالعمل يكمن في مدى مثابرة الفرد وانجازه للأعمال.

✓ الإبداع يتضح من خلال اتباع الفرد طرق مبتكرة فب التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.

الشكل رقم (01): يمثل تراتبية الموهبة



المصدر: من إعداد الطالبة

ويرى رانزالي أن الأفراد الموهوبين هم الأفراد الذين لديهم القدرة على تنمية تلك التركيبية من السمات وتطويرها واستخدامها في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني في مجتمع معين ووقت معين².

كما عرفت الجمعية الأمريكية للدراسات التربوية 1958 هو الفرد الذي يظهر امتيازا مستمرا في أدائه في أي مجال له قيمة³.

¹ - خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018. 2019، ص 3.

² - عزيزة عبد الرحمان، عبدالله الصيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، غزة، د س ن، ص 28.

³ - إيمان عباس الخفاف، الموهبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2015، ص 23.

أولاً - خصائص الموهوبين:

تنقسم سمات وخصائص الموهوبين إلى خمسة أنواع وهي كالتالي:

أ- **السمات العقلية:** تتمثل في القدرة على الاحتفاظ بكمية هائلة من المعلومات واسترجاعها عند الضرورة وفهمها وإدراكها، وأيضاً حب الاستطلاع الكبير والاهتمامات والميول المتعددة والمستوى العالي من القدرات اللفظية والقدرة على معالجة المعلومات وربط الأفكار فيما بعضها والقدرة على تقييم الذات والآخرين والتركيز العالي نحو تحقيق الهدف والمرونة العالية في العمليات الفكرية والقدرة على التحليل والتجربة وإيجاد الحلول الأصلية¹.

ب- **السمات الحدسية:** الاهتمام بالأفكار والقيم والانفتاح على الخبرات والالمام بالظواهر والمفاهيم المادية والمثالية والابداع والابتكار والقدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.

ج- **السمات الاجتماعية:** الإدراك العالي للعلاقات الاجتماعية والقدرة على القيادة والقدرة على حل المشاكل الاجتماعية والبيئية والاهتمام الكبير بالقيم المثالية كالعدالة والحقوق وأيضاً الدافعية القوية مع الحاجة إلى تحقيق الذات

د- **السمات الاجتماعية:** الإدراك العالي للعلاقات الاجتماعية والقدرة على القيادة والقدرة على حل المشاكل الاجتماعية والبيئية والاهتمام الكبير بالقيم المثالية كالعدالة والحقوق.

هـ - **وجود فرق بين النمو الجسدي والحسي وبين النمو العقلي:** إدراك الاختلاف بين مستويات المعايير المرغوبة والقدرات المرغوبة والقدرات الحسية الواقعية.

وتعرف السمات الشخصية للموهوبين بالسمات الابتكارية بأنها صفات ذات دوام نسبي يتميز بها الأفراد المبتكرون عن العاديين، ويتم تقييمها عن طريق الاختبارات المعدة لقياسها وهذه السمات مثل الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس، المغامرة، الخيال الواسع، التأمل، تحمل الغموض، حب الاكتشاف، الاستطلاع، المثابرة، حب الحدس والتفوق².

1 - أنيسة فخر، **متطلبات وأساليب الكشف عن الموهوبين والمبدعين**، المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين، تحت شعار نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين، تنظيم قسم التربية الخاصة، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 19-21 ماي 2015، ص 33.

2 - هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموهبة في منظمات الأعمال**، رؤى ونماذج فتوحة، جامعة الكوفة، كلية المنارة والاقتصاد.

<https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5747> ص 09.

ثانياً - تصنيفات الموهبة:

قام المختصون بتصنيف الموهبة إلى عدة أشكال وهي كالتالي:

- أ- **المواهب النادرة:** وهم الأفراد الذين يجعلون الحياة أكثر سهولة وأمناً وأسلم صحياً وأكثر وضوحاً من خلال الدعم لهم وهدية المساهمات نادراً ما تتكرر.
- ب- **المواهب الفائضة:** وهم الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن والادب والموسيقى والفلسفة.
- ج- **المواهب النسبية:** وتتمثل في شخص ذو مهارات عالية المستوى يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محدوداً ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء المحامون المعلمون والمهندسون والفنانون ورجال الأعمال التنفيذيين الذين يملكون مهارات عالية.
- د- **المواهب الشاذة:** هم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص أو يعتبر بعضهم أفراداً يفتقدون للقيم مع أن أدائهم في الكثير من المهارات يعتبر نوع من النجاح والتفوق.
- هـ- **مواهب القيادة:** حيث تكون هذه الفئة في قمة الهرم وهم القادة والموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- و- **المواهب الأساسية:** وهي المواهب التي تتكون من الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهماً جداً والأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز الثلاث سنوات.
- ز- **المواهب الجوهرية:** تتكون هذه المواهب من الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية وتنفيذها على المدى القصير ويشكلون القوة العظمى ضمن فريق العمل.
- ح- **المواهب الداعمة:** وتشمل هذه المواهب الأنشطة التي تنفذ من خلال المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة تصلح لمهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوفرة وبسهولة¹.

¹ - فارس محمد العمرات، استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2021، ص 51.

الشكل رقم (02): يمثل تصنيفات الموهبة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً- أسباب الاهتمام بالموهوبين: كثير من الأسباب التي ساعدت في تزايد الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين وتعليمهم منذ بداية القرن العشرين:

أ- **حركة القياس العقلي:** من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين بتطور حركة القياس العقلي فعملية الكشف عن الموهوبين والمتفوقين تتطلب قياس قدراته بطريقة ما ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتمكين وتعليم الموهوبين والمتفوقين.

ب- **الحرب الباردة وسباق التسلح:** شهدت الساحة الدولية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي ومن الطبيعي ان يكون للموهوبين والمتفوقين أكاديميا وتقنيا دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء تعتمد على أبنائها الأكثر كفاءة وقدرة في تنفيذ المهمات الصعبة ولاسيما عند اندلاع الحروب ونشوب الازمات والشعور بالتهديد.

ج- **الجمعيات والمؤتمرات:** كان للجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والمحلية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات عديدة تتحدث كلها عن الموهوبين والمتفوقين كما شرح مندوبو بعض الدول تجاربهم في مجال الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين¹.

د- **الانفجار السكاني والثورة الصناعية:** شهد العالم خلال الثلاث عقود الأخيرة اعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني والعولمة لها مشكلات أكثر على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام لأن الثورة الصناعية في

¹ - عزيزة عبد الرحمان، عبد الله الصيام، **واقع التطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا،** دراسة حالة، الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجو الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2013، ص 11.

مجال الاتصالات والمعلومات أدت إلى إزالة الحواجز والحدود ولم تترك أي خيار آخر لأي دولة في العالم بأن لا تتأثر بما يجري.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموهبة البشرية:

أولاً- تعريف إدارة الموهبة البشرية:

اختلف الباحثون والكتب في تحديد مفهوم إدارة المواهب فالبعض اسماها اتجاه والبعض الآخر اسماها موضة والأخر اسموها فكر إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين وللبيعض الآخر تعني كيف يمكن إدارة مواهب بشكل عام أي إدارة لجميع الموظفين وهذا يعني ان جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريها.

جاءت العديد من التعاريف في هذا المصطلح وكل باحث له وجهة نظر وهذه أبرز وأهم التعاريف

الواردة للمصطلح:

أ- تعرف إدارة المواهب على أنها سلسلة من الخطوات الرشيدة المتمثلة بتحديد الموهبة واستقطابها وجذبها وتطويرها وتنفيذ الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة التي تم تصميمها من أجل تحسين عمليات التوظيف والتطوير للعمال والاحتفاظ بذوي المهارات والكفاءات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية التي تهتم الموهوبين¹.

ب- وتعرف إدارة المواهب أيضا على أنها عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الجدارة التي يمتلكها الموظف وتدريب وتطوير واستدامة هؤلاء داخل المنظمة واكتشاف الموهوبين داخل المنظمة وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر والمحافظة عليهم كمصدر ذو قيمة ومنفعة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ج- وعرفت أيضا على أنها مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة والأفراد لتلبية حاجات المنظمة الحالية المستقبلية وأنها مجموعة عمليات منظمة ومصممة لجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموهوبين².

¹ - فارس محمد العمارات، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، المرجع السابق، ص 20-21.

² - إيمان عباس الخفاف، مرجع سابق، ص 65.

د- وهي كذلك مجموعة من العمليات المصممة التي تضمن التنسيب المنافس للموظفين في المنظمة أي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب فهي عملية رسم واستبقاء وتطوير الأشخاص ذوي المؤهلات العالية والمؤسسات التي تدير المواهب بأفضل طريقة.

تعتبر إدارة المواهب عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية تعود بالفائدة على أي منظمة، وهي أيضا سلسلة من الخطوات الرشيدة والتمثلة في تحديد المواهب واستقطابها ونشرها وتطويرها، ومن وجهة نظر الباحثة يعتبر مصطلح إدارة المواهب فكر نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وهي عملية منظمة ومعقدة ذات تسلسل متتابع تقوم على جذب المواهب واختيارها وتطويرها من اجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها¹.

تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب دلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج وبعض المنظمات تستعمله لدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة او خارجها وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتنميتها بدلا من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على مواهب جديدة².

ثانيا - أهمية إدارة المواهب:

جاءت أهمية إدارة المواهب استجابة لتغيرات للتغيرات في سوق العمل والعولمة والذي تزايدت معه ظاهرة هجرة العقول والتنافس المتنامي حول امتلاك المواهب والذكاء البشري حيث أصبحت مهمة أي منظمة واي دولة تتمثل في جذب افضل المواهب من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاحتفاظ بها ضمانا للبقاء، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في الآتي:

- ✓ تعد إدارة الموهبة واجدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية وتؤثر على التزام وولاء العملاء.
- ✓ تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية التي تسعى المنظمة لتحقيقها

¹ - سعد علي حمود العنزي، دور الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد، 2016، ص 84.

² - عزيزة عبد الرحمان، عبد الله الصيام، مرجع سابق، ص 13.

✓ تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح ونمو المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

وتتمثل أهمية إدارة المواهب البشرية من جانب الموهوبين في انها تلبي حاجتهم وتنمي قدراتهم وهذا يساعد على زيادة الإنتاج الإبداعي والابتكاري والذي سيؤدي حتما الى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

حيث تساعد على ضمان إدارة الأداء وتجعله اكثر فعالية كما انها تعطي افضل المخرجات وتحسن السيطرة على الموارد البشرية المتاحة.

كما أنها تسهم إدارة المواهب في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الأداء وضمان الاستخدام الأمثل والملائم للعاملين وبالشكل الذي يساعد على دعم عملية اتخاذ القرارات وقد برزت أهمية إدارة المواهب من خلال من خلال الدراسات بان إدارة المواهب من اهم المفاهيم الإدارية كونها تزيد من كفاءة وفعالية عملية التوظيف وتزيد قدرة الإدارة على التطوير واستخدام التكنولوجيا كما تساعد على سرعة تحديد الفجوات في الأداء ومن ثم توفير التدريب اللازم في الأوقات المناسبة و وضع اليات محددة للقياس والمحاسبة وتحقيق نوع متكامل بين الافراد في المؤسسة وتوفير التدريب المناسب وفي الوقت المناسب¹.

ثالثا - أهداف إدارة المواهب:

تختلف الأهداف من منظمة الى أخرى حسب مجالات عملها والاتجاهات التي ترسمها الا ان هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب كاستراتيجية تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل².

✓ العمل على توفير المواهب بشكل مستمر بجميع أنحاء المنظمة من خلال توفير مجموعة من المواهب الفعالة على كافة المستويات الإدارية والذين يتميزون بالقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
✓ بناء قوة مستدامة من راس المال البشري.

¹ - ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية، مدينة تبوك نموذجا، دار الجنان للنشر والتوزيع، د ب ن، 2020، ص 51.

² - ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، المرجع نفسه، ص 48-49.

✓ العمل على الربط الفعال للمواهب في الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وهناك مجموعة من أهداف إدارة المواهب تمثلت في¹:

✓ توفير الكفاءات والمواهب المناسبة بالكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.

✓ تهيئة ظروف عمل مناسبة للكفاءات لتسهم في عملية التميز.

✓ إيجاد قوى عمل منتجة من المواهب المخصصة لتحقيق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة كما ونوعا وفي ذات الوقت قوة عمل فعالة مما يتم إنجازه يتم بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وبأقصر وقت ممكن

✓ بناء وتدعيم الولاء الوظيفي لديهم وتحقيق الانتماء والولاء عن طريق ضمان احتياجاتهم وضمان مستقبلهم

✓ المحافظة على المواهب والكفاءات وتنميتها وتطويرها وتدريبها لمواكبة التغير التكنولوجي والثقافي والتنظيمي

✓ إيجاد قوة عمل مستقرة من الكفاءات بحيث يتم تقليل دوران العمل والغياب وقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المواهب

تعتبر إدارة المواهب جزءا أساسيا من استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة، تساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، وحتى تصل لما تريد يجب عليها معرفة المبادئ والأساليب اللازمة لإدارة المواهب. وهي تتمثل في ما يلي:

الفرع الأول: مبادئ إدارة المواهب

تمثل الموهبة في إدارة المنافسة عنصرا هاما وحاسما في إدارة المنظمة، والاحتفاظ بالمواهب واستثمارها يمثل عائدا كبيرا ماديا واستراتيجيات أمام المنافسين، وأي موهبة منسحبة من المنظمة تعبر عن الفشل في استثمارها ومنه يستمد المنافسون ميزة نسبية للتفوق ومن الخطأ أن يعتقد بعض المديرين

¹ - خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- وكالة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية - أدرار، 2022، ص 08.

ان الميزة التنافسية الفعلية تكمن في نظم المعلومات وهياكل العمل والمعدات والأجهزة لكن الحقيقة تكمن في إدارة الموظفين الموهوبين¹.

وهناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة وهي التي تتعلق بإدارة المواهب وهي:

- ✓ لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها او تملكها على المنافسين ليس امامك الا حل وحيد وهو ان تزيد في استثمارك في الموهوبين من حيث الكم والنوع.
 - ✓ على المدير السعي من أجل استكشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة أو استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية².
 - ✓ يجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تدر أحسن وأفضل العوائد على كلا من المدى القريب والبعيد.
 - ✓ كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أمانا عليك أن تحتفظ بالمواهب أيضا في البيئة التي تمكنك من حسن استثمار واستغلال المواهب.
 - ✓ الموهبة شعور ينبض بالحياة بحاجة إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم والمستمر وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة لها³.
- الفرع الثاني: أساليب إدارة المواهب البشرية**

يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40% من وقت وجهد الإدارة العليا فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة هي:

أ- **وضع المواهب في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى نظامين الوصف الوظيفي واشترطات شغل الوظيفة، ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة أو وجود

¹ - رضوان محمود عبدالفتاح، إدارة المواهب في المنظمة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة 2012، ص 31-32.

² - خنفسى نورة، باعمر خديجة، المرجع السابق، ص 25.

³ - عزيزة عبد الرحمان، عبد الله الصيام، مرجع سابق، ص 23.

مؤشرات تنبئ بوجود بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل وتتطلب ذلك الأمر وجود خبراء ومختصين في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

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

ج- تخصيص وظيفة في الموارد البشرية لاستكشاف المواهب: يجب أن لا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة في التعاون مع المديرين في الإدارات وكل القطاعات المختلفة من أجل البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاء بها، مع وضع معايير ومقاييس لقياس مواهب الموظفين واتخاذها ذاتيا لاكتشاف المواهب وفي الوقت نفسه لتقييم الأداء وللحصول حصوله على المكافآت والترقيات.

د- تدخل الإدارة العليا: يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافئة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

هـ- اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب: يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية الشركة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين¹.

و- تهيئة بيئة العمل: من خلال جعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

¹ - رضوان محمود عبدالفتاح، المرجع السابق، ص 33.

حيث تعتبر إدارة الموظفين الموهوبين أكثر صعوبة من إدارة الموظفين الآخرين وهذا راجع للأسباب التالية:

- **شخصية الموهوبين:** تختلف شخصية الموهوبون عن شخصية الأفراد الآخرين من الناحية النفسية والعلاقات الوظيفية والاجتماعية وغالبا ما يتصفون بمزاج عصبي متقلب لذلك فان اهم ما يتصف به الموهوبين هو القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي يحتاج الى معاملة خاصة من المديرين لكي تعمل على تقليل المزاج السيئ والقلق وعدم الاستقرار حتى يستطيع أن يتفرغ لإبداعاته.
- **المسؤوليات الصعبة التي يتحملونها:** نظرا لقدرات الموهوب الخاصة فغالبا ما تسند اليه الكثير من المهام الصعبة والمعقدة التي لا يستطيع الآخرين إنجازها والتي غالبا ما تكون أهم وخطر من المهام التي تسند الي غيره من الموظفين العاديين ويؤدي ذلك الي انشغال الموهوب بالكثير من الأعمال ذات الأثر على النتائج.
- **اختلاف طريقة تفكير الموهوب عن الآخرين:** حيث يتضح من أساليب الحوار والمناقشة مع الموهوب كذلك ردود افعاله انها مختلفة عن ما يتوقعه المدير وكثيرا ما تكون مفاجأة وغير معتادة وقد يربك ذلك المدير عند التعامل مع الموهوب ولكن عليه أن يكون مستعدا دائما لتعامل مع ابتكارات ومفاجآت الموهوب في الحديث واثارته لبعض الجوانب أو التوقعات التقليدية¹.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المواهب

إن إدارة المواهب البشري تعتبر ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات اليوم، حيث تركز على مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في تحسين أدائها وذلك من خلال تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم وتدريبهم في جميع الجوانب سواء كانت النفسية او الاجتماعية والمهنية.

أولاً- استراتيجيات إدارة المواهب:

كشف العديد من الباحثين والمهتمين المختصين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية أن ثمة عوامل عدة يمكن ان تسهم في بشكل ملحوظ في تحقيق النجاح وإرادة المواهب غير ان آخرين قد اطلقوا عليها تسمية استراتيجيات ثم جعلوها مخصصة لإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تقع على كاهل

¹ - رضوان محمود عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 32-33.

إدارة الموارد البشرية في توفيرها لأقسام المنظمة وكل وحداتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام¹.

إن العوامل الأساسية لنجاح استراتيجية إدارة المواهب وتحقيق أهداف المنظمة تتمحور حول تكيف جميع العمليات والأنظمة في سبيل مواكبة التغيير الى جانب تحديد مجريات العمل بما تتوافق مع ثقافة المنظمة السائدة والتكيف مع ظروف العمل.

بالإضافة الى وضع إدارات قادرة على مشاركة فرق العمل والوصول إلى أعلى مستويات الأداء وأخيرا خلق بيئة عمل فيها الموظفين قادرين على تحمل المسؤولية وضغوطات العمل، ومنه سنقوم بعرض اهم استراتيجيات إدارة المواهب التي تناولتها الدراسات والبحوث السابقة.

أ- **استراتيجية الجذب أو الاستقطاب:** تقوم إدارة المواهب على جذب الافراد الموهبين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة والتي تتناسب طبيعة المنظمة وثقافتها والتي بدورها تحقق استراتيجيات وأهداف المنظمة، وتقوم الاستراتيجية على استقطاب الأشخاص الأكثر موهبة وجذبهم لملائمة احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرين على التكيف والإنتاجية العالية داخل المنظمة، وتعتمد عملية الجذب على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة وكذلك العلامة التجارية للمنظمة كونها واحدة من أهم الأشياء التي يمكن ان تجذب المواهب الخارجية بسهولة.

أصبحت هذه الاستراتيجية من اهم الخصائص للمنظمات لتتمكن من تطوير الكفاءات وسقلها للتحقيق ميزة تنافسية مستمرة لذلك يجب على المؤسسة الاستثمار في الموارد القابلة للجذب وتوظيفها والحفاظ عليها والحفاظ عليها وتطويرها للحصول على الميزة التنافسية، إلى جانب عملية استقطاب الكفاءات الأجنبية كما أنها أصبحت ميزة رئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة لذا يجب على المنظمة الاستثمار في الموارد البشرية التي يمكن جذبها والمحافظة عليها وتمكينها لأنها تعد موهبة وبالتالي فهي تحقق ميزة تنافسية².

¹ - علاء الدين خليل السيد، فراس مصطفى الجدي، استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة، كلية العودة الجامعية، غزة، 2021، ص 230.

² - وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرحاني، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب في مؤسسة التعليم العالي التقنية بمدينة الدرنه، من وجهة نظر أعضاء التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، ليبيا، 2020، ص 113.

ب- **استراتيجية تطوير المواهب:** يمتلك الكثير من الموظفين مواهب فطرية وهي بحاجة إلى التحفيز والرعاية والتمكين لتنمو وتزدهر على الصعيدين إما الصعيد المهني أو على صعيد حياة الأفراد الشخصية، وعندما نتكلم عن إدارة المواهب البشرية في مكان العمل فمن الأجدر أن تكون المنظمة قادرة على التعرف على الإمكانيات، ثم وضع علامة على أصحاب الأداء الثابت والمستمر الذين هم في الوقت نفسه موهوبين، ولكن يحتاجون إلى قليل من التدريب لتوجيه ليصبحوا مواهب ذات همة عالية في المنظمة بالإضافة إلى أولئك الموظفين الذين يقومون ببعض المهارات بطريقة ممتازة لكن يوجد مشكلة في التواصل مع الآخرين العلاقات العامة ليسهل وضعهم في الأعمال التي تحتاج إلى الذكاء التقني.

وتقوم استراتيجية تطوير المواهب تنمية المهارات والقدرات لدى الموظفين في المنظمات من خلال تحقيق إمكانيات الموهبة والتي ترافق إجراءات الاستقطاب الخاصة بالمواهب وتعيينها في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وامكانياتهم ومعارفهم من خلال التمكين والتدريب والتكوين المستمر.

تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية من أجل اكتشاف المواهب وبعد اكتشافها تقوم بإجراءات التدريب والتطوير والتقييم والتي من خلالها تحدد دور كل عنصر من هذه المواهب وهذا كله من أجل اتخاذ الاستراتيجيات اللازمة والمناسبة في المكان والزمان المناسبين لتوجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها¹.

ج- **استراتيجية المحافظة على المواهب:** نتيجة الأزمات الكبرى وقلة الأيدي العاملة بسبب الركود الاقتصادي ظل أصحاب المواهب يبحثون عن فرص أخرى لتحسين الأوضاع والظروف الحياتية والعلمية والعملية لذا وجب على المنظمات أن تتبع استراتيجية للمحافظة على المواهب الموجودة بحوزتها في ظل حدة المنافسة.

ولهذا تلجأ المنظمات إلى المحافظة على هذه المواهب من خلال عوامل أبرزها العوامل الوقائية مثل الامتيازات والمنافع والتعويضات المباشرة وغير المباشرة وموقع العمل الذي له تأثير مباشر في النجاح الوظيفي والمكافآت الضمنية التي تعمل على تقليل فقدان المواهب أو تهريبها بشكل غير مباشر.

إن استراتيجية الحفاظ على المواهب تتطلب معرفة أن المواهب هم أشخاص ذو قيمة عالية وأنهم محل تقدير وعناية فائقة يجب الإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعد أحد أصول المنظمة المهمة

¹ - خنفي نورة باعمر، المرجع السابق، ص 09.

وتعد من الاستراتيجيات المهمة في إدارة المواهب فلا يكفي أن تكتشف المواهب فيها أو خارجها وإنما تحافظ عليها كأسس للمنظمة¹.

د- استراتيجية إحلال المواهب: إحلال المواهب إستراتيجية يتم من خلالها اختيار فريق من أحسن الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها تخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة للتوظيف، في حين يراه هيليس أن استراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير القوي العامة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتصنيفها لتكون مصدر حيوي لبعض الوظائف في المنظمة وإعطاء فرصة حقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه على اتم وجه.

وتلجا المنظمات للإحلال الوظيفي بهدف التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد الموهوبين مع تحديد تلك المواهب على وجه الخصوص أو حاجتها للمورد البشري الكفاء وفقا لاحتياجاتها المستقبلية وحرصها على توفير الحماية الكافية للمورد البشري الموهوب من أجل تحقيق الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف الحال في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمعرف التي يحتاجها ليصبح موهوبا أكثر².

ومنه نستنتج ان اهم استراتيجيات إدارة المواهب يتعلق بتخطيط الموارد البشرية لأنها هي المسئولة عن إدارة المواهب البشرية حيث تقوم بجذبها وتطويرها والمحافظة عليها و وضعها في المكان المناسب لها مما يتناسب وطبيعة عمل المنظمة وهذا كله يساعد في التطور والتميز المؤسسي.

¹ - زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، -وحدة منعة بانتة- مجلة دورية نصف ثانوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، مج 7، ع 13، جامعة البصرة، 2014، ص 11.

² - المصري نزال آغا محمد، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، مجلة عمران، ع 13، ص 31 ص 64.

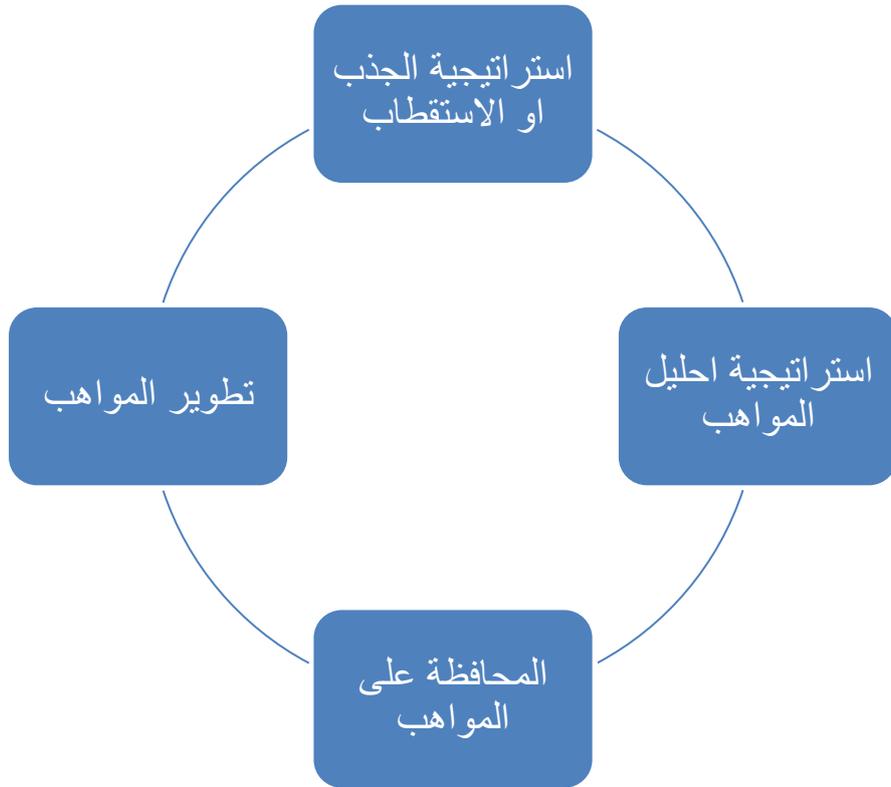
ثانيا - عوامل نجاح إدارة المواهب:

إن نجاح إدارة المواهب يتطلب وجود مجموعة من العوامل الخاصة التي يمكن أن تسهم في نجاح إدارة المواهب وهي كالتالي:

- ✓ خلق وعي حول الفوائد المحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل من دون دعم قيادات المنظمة واشتراك إدارة المواهب في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية واستخدام مراجعات المواهب بشكل مستمر.
- ✓ بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب وذلك بإدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والذي يتضمن تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات وتخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة إلى جانب تعزيز التدريب التقني المتخصص ومراكز تطوير إدارية وبرامج تطوير إدارية طويلة الأمد، وكذلك التنوع في العمال والوظائف جنبا إلى جنب مع الوضوح في أعمال الإدارة خاصة منها الوظيفية.
- ✓ البحث عن المواهب ذات المدى الواسع والمتوسط والجذب الاستراتيجي للموهبة باستخدام مستويين الأول جذب داخلي عن طريق تخمين مواهب المنظمة وتحديد لها وعن طريق العلاقة بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة، والثاني جانب خارجي من خلال اختيار المرشحين الموهوبين وجذبهم والذين يكونون ملائمين لتنافسات المنظمة واستراتيجياتها عن طريق معرفة خليفة الموهوب وطبيعة علاقاته الشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.
- ✓ خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم إلى جانب تزويد الموهوبين بالتدريب والإرشاد لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.
- ✓ تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين، والتي تتوج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد مع قياس فعالية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات منها دوران العمل للموهوبين¹.

¹ - صالح وأحمد سعد، إدارة المواهب، المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 12، 2012، ص 44.

الشكل رقم (03): استراتيجيات إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل رقم (03) نجد أن إدارة المواهب تتضمن أربعة استراتيجيات أساسية تتمثل في استقطاب أو جذب الموظفين الموهوبين، بالإضافة إلى استراتيجية تطوير المواهب التي عن طريقها يتم تمكين وتطوير مهارات الموظفين الموهوبين، وأيضا استراتيجية المحافظة عليهم من خلال إبقائهم على ذمة المؤسسة لأطول فترة ممكنة عن طريق الاهتمام الحوافز والامتيازات المقدمة، وآخر استراتيجية وهي استراتيجية إحلال المواهب وتتمثل في اختيار فريق كفاء من المواهب لمجابهة المستقبل ويتم اختيارهم على وجه الخصوص.

المبحث الثالث: ولاء العملاء

ولاء العملاء هو عنصر أساسي في نجاح أي عمل تجاري، فهو يمثل العلاقة القوية والمستدامة بين العميل والمؤسسة، ويعكس مدى رضا العميل واستمراره في التعامل مع المؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الولاء

لا يعتبر العملاء مجرد مستهلكين يتعاملون مع المنظمة، بل هم شركاء حيويين في تطوير ونمو الشركة، ويعكس ولاء العملاء قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل متميز وبناء علاقات طويلة الأمد تستند إلى الثقة والاحترام المتبادل، وفي هذا السياق سنكتشف مفهوم ولاء العملاء وأهميته في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة.

أولاً- مفهوم الولاء:

يعتبر مفهوم ولاء العملاء مفهوم واسع، يشمل جوانب مختلفة تتعلق بسلوك العملاء ورضاهم وولائهم، ويتضمن مشتريات العملاء المتكررة، والكلمات الإيجابية الشفهية، والارتباط العاطفي بالعلامة التجارية.

أ- تعريف الولاء: يعد ولاء العميل الركن الأساسي لنجاح أي منظمة حيث تعتبر عملية الاحتفاظ بالزبون من أصعب الأمور التي تواجهها المؤسسة، وهذا ناتج عن التغيرات البيولوجية والسلوكية للزبائن ويستخدم الولاء كإشارة إلى تفضيل الزبائن لخدمات معينة دون سواها.

ولهذا السبب أعدت معظم المنظمات المسوقة لخدمات العملاء برامج لتطوير الولاء كجزء لا يتجزأ من أنشطتها لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبون وقد تعددت التعاريف لتوضيح مفهوم ولاء العملاء.

عرف براون ولاء الزبون على أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي ويمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية¹.

¹ - حاجي كريمة، دولي سعاد، دور الاتصالات التسويقية في تحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 03، ع 02، 2017، ص 221.

كما يعرف الولاء على أنه تكرار عملية شراء الزبون أو تكرار تردد الزبون على المنظمة ويتحدد ولاء العميل على أساس عادات الزبون الشرائية فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للمنظمة اذا ما بدا في التعامل معها وشراء منتجاتها واستخدام خدماتها¹.

ب- أهمية الولاء: أصبح الولاء من أعم مصطلحات التسويق تداولاً لكونه من أهم المفاتيح لإنجاز البرامج التسويقية فإذا كان العميل هو مركز العملية التسويقية فإن ولاء العميل من أولويات المنظمة أو أعلى طموح تريد أن تصل إليه هذا الاهتمام المتزايد بالولاء يعود إلى المنافسة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي حيث أصبح الحصول على عملاء جدد أكثر صعوبة وتكلفة من صعوبة المحافظة على العملاء الحاليين واهتمام المنظمة بولاء العميل يعود إلى سببين حقيقيين هما:

• **الحقيقة الأولى:** انخفاض درجة الولاء فالعملاء استغلوا الأوضاع الجديدة للبيئة التنافسية في إعادة توجيه قدراتهم الشرائية وأصبحوا يمتنون حرفة الانتقال بين العلامات التجارية أكثر من أي مضى وبسبب هذا الوضع ازداد الضغط على المنظمة مما جعلها ملزمة بوضع برامج ولاء تزيد في درجة تمسك العميل بمنتجاتها وتزيد في عراقيل انتقاله إلى العلامات المنافسة.

• **الحقيقة الثانية:** ولاء العميل أو الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل تكلفة من جلب عميل جديد كما ان الاحتفاظ بالعملاء بنسبية خمسة بالمئة في أرباح المنظمة تصل حتى مئة بالمئة وعليه فان أهمية الولاء تكمن في تحقيق المزايا التالية.

✓ زيادة أرباح المنظمة أن أرباح المنظمة ترتبط ارتباط وثيق بمدة بقاء العميل فالعميل الذي يبقى مع المنظمة لمدة أطول يشتري أكثر ويوصي بالتعامل معها وهذا من خلال الكلمة المنطوقة وهو يعتبر ترويج مجاني لعلامة تجارية.

✓ خفض التكاليف التسويقية فكما هو متفق عليه بين الباحثين والدارسين للتسويق فإن تكلفة المحافظة على العميل الحالي أقل من تكلفة جلب عملاء جدد، فالأول ليس بحاجة إلى الحملات الترويجية الكبيرة وعادة ما يكون العميل نفسه وسيلة ترويجية فالعميل الحالي يعتبر مكشوف للمنظمة فهو ضمن قاعدة بياناتها ومن السهل جدا الاتصال به وأخذ اقتراحاته ولا يستدعي الدراسات التسويقية المعقدة.

¹ - دخيل الله غنام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبون، دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، متطلبات استكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010، ص 34.

✓ زيادة الأرباح بزيادة عمليات تكرار الشراء للعميل يعني بقاءه لفترة طويلة وبقائه تزداد حاجياته مما يؤدي إلى زيادة مشترياته حجما وقيمة وفقدان عميل من هذا النوع لا يعني فقدان حالة بيع بل فقدان تدفقات مالية كان سيزيدها للمنظمة طول حياته.

✓ العميل الموالى من أهم مصادر المعلومات وهو ما يفيد المنظمة في عمليات البحث والتطوير فغالبية التحسينات وعمليات التجديد يكون سببها العميل الموالى باقتراحاته وحتى شكاويه.

✓ العميل الموالى يتيح للمنظمة توجيه جهودها الى قضايا أخرى ذات أهمية بالغة كتوسع مجال النشاط مثلا والاهتمام بالتسويق الداخلي والتفكير في منتجات جديدة كما يتيح لها الوقت لرد بقوة عن المنافسين¹.

ثانيا - مراحل الولاء:

قسم الولاء إلى أربعة مراحل أساسية، وفيما يلي وصف لهذه المراحل:

أ- **الولاء المعرفي**: هذا النوع نتيجة لما يتوفر عليه العميل من معلومات حول المنتجات أو العلامات المتوفرة، فيبني تقييمه بطريقة عقلانية ويختار علامة في حد ذاتها دون العلامات الأخرى فالمعلومات التي تتوفر لدى العميل عن مستوى أداء منتج ما رجحت عن معلومات باقي المنتجات.

ب- **الولاء الشعوري**: هذه المرحلة تأتي بعد المرحلة الأولى التي يحصل فيها العميل على المعلومات الكافية عن المنتج، وهي إعجابه بالمنتج وخاصة بعد تجربته وتلبيته لرغباته، وهو ما يولد لديه الشعور بالالتزام العاطفي تجاه هذا المنتج كما يمكن أن يكون هناك تناقض بين المعلومات المقدمة للعميل عن المنتج والمنتج الحقيقي فهذا يؤدي إلى حصول نتائج عكسية مما يولد شعور سلبي لديه.

ج- **الولاء النزوعي**: يعبر عن وجود إرادة عميقة لتكرار السلوك الشرائي وهو نتيجة عن تراكم الشعور الإيجابي تجاه المنتج أو العلامة وهي مرحلة يصل فيها العميل إلى أعلى درجات التحفيز.

د- **الولاء السلوكي**: وهو اخر مستوى من الولاء حيث يترجم فيه العميل ولاءه الإرادي إلى تصرف ويصبح له استعداد لمقاومة المعوقات التي تواجهه تجاه العلامة، وهذا راجع إلى سبب وحيد وهو الدرجة الكبيرة من الاقتناع بالمنتج التي وصل إليها العميل وعدم مبالاته بالمنافسين².

¹ - بن عليوش توفيق، **دور التوجه السوقي في تعزيز الولاء**، -دراسة حالة شركة جازي-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017، ص 70.

² - علاء عباس علي، **ولاء المستهلك**، -كيفية تحقيقه والمحافظة عليه- الدار الجامعية الاسكندرية، 2009، ص 30

ثالثاً - أنواع الولاء لدى العملاء:

الزبون هو الشخص الذي يتخذ قرار شراء المنتج واستعماله يعتبر الولاء حالة ذهنية سلوكية تتبلور لدى الزبون نتيجة تعاملات إيجابية سابقة، تقود إلى استمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة نتيجة تفضيله للتعامل مع المنظمة لتصبح خياره الأول رغم وجود بدائل المتوفرة لدى المنظمات المنافسة والتي تبذل قصار جهدها لتحويله عن هذا السلوك الموالي.

أ- **الولاء السلوكي:** الولاء يعكس سلوك الزبون واستمراره في عملية الشراء والذي ينطوي على بعدين الأول أن الزبون لا يزال فعلاً راعياً في استهلاك المزيد من المنتجات المقدمة من طرف المنظمة، بمعنى أن العلاقة مع الزبون تتطور لتصبح طويلة الأمد، أما البعد الثاني فيشير إلى أن المنظمة لاتزال محتفظة بحصتها السوقية من خلال هذا الزبون بمعنى آخر أن نسبة المبيعات لن تنخفض، وبالتالي المحافظة على استقرار ربحية المنظمة.

ب- **الولاء الوفي:** الولاء تبعاً لموقف الزبون ولمكونات توجهاته مثل معتقداته ومشاعره ونية الشراء لديه، ويشمل الزبائن أصحاب الالتزام القوي باتجاه مورد معين، وبحسب موقف وتوجه هذا المورد أو المنتج، كما يساعد المنظمة على فهم احتياجات الزبون وتطوير الالتزام إلى درجة عالية تجعل الزبون يقاوم كافة جهود المنافسين¹.

المطلب الثاني: طرق ومؤشرات قياس الولاء

الزبون هو الشخص الذي يؤثر على أو يتخذ قرار شراء المنتج واستعماله، يعتبر هذا الأخير حالة ذهنية يمكن أن تكون سلوكية أو موقفية تتبلور لديه العميل نتيجة تعاملات إيجابية تقود إلى استمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة.

¹ - أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص 52-53.

أولاً- طرق قياس الولاء:

توجد ثلاث طرق لقياس الولاء، وهي كالتالي سلوكية مواقفية وتركيبية:

- **الطريقة السلوكية:** وتهتم بالمقاييس السلوكية، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء ومن المشكلات في النهج السلوكي أنّ تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.
 - **الطريقة المواقفية:** تستخدم مقاييس المواقف واتجاهات وتصورات الزبون لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء، وعلى سبيل المثال عندما يتمسك الزبون بموقف إيجابي لمنظمة معينة ولكنه لا يستخدم منتجاتها فقد يقدر الزبون المنظمة تقديراً عالياً وينصح بها الآخرين ولكن يشعر أن منتجاتها غالية عليه.
 - **الطريقة التركيبية:** تعبر عن مقاييس ولاء مركبة بالجمع بين الطريقتين السابقتين سلوك الزبون ومواقفه واتجاهاته وعن طريق ميله لتبديل العلامة التجارية أو الماركة وتكرار الشراء ومجمل الكمية المشتراة.
- ثانياً- مؤشرات ولاء العملاء:**

تطرق العديد من الباحثين إلى مؤشرات ولاء العملاء عند دراستهم لهذا الموضوع أغلب هذه الدراسات على المؤشرات السلوكية والموقفية باعتبارها المؤشرات الأساسية لولاء العملاء.

أ- **المؤشر السلوكي:** يعكس تصرفات الزبائن التي تتطوي على قياس حجم المشتريات أو قياس احتمالية إعادة شرائها في المستقبل، إذ أن تكرار الشراء للمنتج نفسه هو مؤشر سلوكي للولاء، كما يعد المرحلة التي يتحول فيها الزبون من النية إلى الاستعمال الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم به باستعمال المنتج وكم ينفق من المال والوقت على المنتج بالمقارنة مع المنتجات الأخرى¹.

إذ تتولد للزبون رغبة قوية لإعادة شراء المنتج كونه قد حصل على المهارات المطلوبة للتغلب على العقبات والبحث المجدي عن المنتج الذي يفضل، ويتجنب المنتجات المنافسة، وكما تبين عدم وجود ولاء تام للزبائن تجاه منتج معين إذ يوجد ولاء حصري ناتج عن شراء المنتج نفسه وولاء منتقل والذي يتجسد من خلال شراء المنتج نفسه بنسبة أعلى عند الحاجة له وتعرض تفسير الولاء السلوكي لانتقادات أهمها

¹ - الخشروم محمد وعلي سليمان، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع 04، مج 27، 2011، ص 78.

وجود حالات ولاء زائف ناتجة عن كون الزبون مجبرا على شراء منتجات معينة بذاتها كما في حالة الأسواق الاحتكارية، إلا أن اتجاهه الإيجابي نحو المنتج منخفض ولا توجد لديه نية لإعادة الشراء¹.

ب- المؤشر الموقفي: إن جل عمليات الشراء بناء على اتجاهات ووجهات نظر العميل، فعندما يشكل الزبون علاقة مع المنظمة أو علامة تجارية معينة يبدي قدرا من الثقة تجاهها، ويعد الولاء الموقفي للمنتج شرطا أساسيا للولاء السلوكي كما أنه تفكير الزبون أو النية في إعادة الشراء والتي تعتبر من المؤشرات الجيدة.

كما أن الولاء الموقفي يمكن أن يعبر موقف الزبون وتصوره السابق عن المنتج وهل لديه القناعة بأن منافع هذا المنهج وقيمه تتميز على المنتجات الأخرى، كما يعد الولاء الموقفي استجابة مقصودة (غير عشوائية) بسلوك شرائي عبر الزمن من طرف وحدات القرار اتجاه منتج أو علامة تجارية معينة من خلال عدة عمليات نفسية وذهنية (تقييم البدائل واتخاذ القرار...)².

كما يعبر عنه تبعا لموقف الزبون ومكوناته توجهاته مثل معتقداته ومشاعره ونية الشراء لديه، ويشمل الزبائن أصحاب الالتزام القوي تجاه مورد معين وبحسب موقف وتوجه هذا المورد، هذا النوع من الولاء يساعد المنظمة في فهم احتياجات الزبون وتطوير الالتزام إلى درجة عالية تجعله يقاوم كافة جهود المنافسين³.

المطلب الثالث: دور التميز المؤسسي في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء

يعد التميز المؤسسي وإدارة المواهب أحد المجالات الأساسية اهتم بها العديد من الباحثين والدارسين، لما لها من انعكاس كبير على أداء الأنظمة المتميز حيث أن وجود نظام لإدارة المواهب قادرا

¹ - صالح مؤيد حاج، أثر المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، دراسة ميدانية لمشتري أجهزة الهاتف المحمول في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع 14، مج 26، 2010، ص 604.

² - عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2009، ص 49.

³ - بن علوش توفيق، مرجع سابق، ص 81.

على إطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم يعود على المنظمة بأفضل النتائج مما يؤدي إلى حصول ولاء العملاء ومن ثم تحقيق فرصة التميز.

أولاً- علاقة إدارة المواهب بولاء العملاء:

تلعب إدارة المواهب دوراً حيوياً في ولاء العملاء وذلك من خلال:

- جذب واستقطاب موظفين متميزين يقومون بخدمة عملاء ممتازة مما يعزز رضا العملاء ويحفزهم على البقاء مع الشركة
- تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء وفهم احتياجاتهم مما يحسن ويزيد من ولائهم السلوكي
- خلق بيئة عمل داخلية تدعم الموظفين وتبني علاقة قوية بينهم مما ينعكس إيجاباً على تفاعلهم مع العملاء
- المساهمة في اكتشاف وصيانة معلومات الجودة والمعرفة التي تعزز من قدرة الموظفين على خدمة العملاء

إن إدارة المواهب ليست فقط استقطاب مواهب موهوبين بل هي متواجدة في معظم الشركات الكبرى على طول، حيث أن استقطاب الموظفين الموهوبين ليعملوا على تحديد وتطوير كل إجراءات الشركة (قسم إدارة البحوث) أي أن كل جزئية في الشركة تمر بعملية البحث والتطوير لكل من المنتج، الإدارة، التسويق، وحل المشاكل المعقدة¹.

ومنه فإدارة المواهب تؤثر على ولاء العملاء وتزيد من ولاء العملاء حيث أن إدارة المواهب تعمل على تحديث وتطوير المنشأة.

ثانياً- علاقة إدارة المواهب بالتميز المؤسسي:

1- علاقة استقطاب وجذب المواهب بالتميز المؤسسي: إن جذب الموهبة هي أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تهتم بتوفير المورد البشري الملائم والمناسب للقيام بالمهام الخاصة بها بكل

¹ - Kamilė Mitašiūnaitė, Influence of Human Resource Management Policy on Customer Loyalty, International Scientific Conference Kaunas: Vilnius University Kaunas Faculty, 3rd of December, 2020, p 79-80

كفاءة وفعالية، وبالتالي تعد من بين الأعمال المهمة التي تقوم بها المؤسسة في ماي خص استراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية¹.

تسمح عملية الجذب والاستقطاب بالحصول على أفضل المواهب الموجودة داخل أو خارج المؤسسة، مما يضمن لها تحقيق أهدافها، وبما أن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بسمعة المؤسسة ومكانتها، لذا يجب على المؤسسة بناء سمعة ومكانة جيدة من أجل زيادة قدرتها على جذب العمالة الموهوبة إليها وتوفير مناخ ملائم يرغب الأفراد في الانتماء إليه، ومراعاة لأهم العوامل الجاذبة للأطر والكفاءات الموهوبة، ومنه ينبغي على المؤسسة تفهم دوافع ورغبات الشخص الموهوب قبل جذبته حتى تتمكن من تمكينه وتحفيزه لكي يقدم أفضل ما لديه من مهارات تحقق التميز للمنظمة.

وعليه يمكننا القول أنه كلما كانت سمعة المؤسسة ومكانتها عالية كلما كانت عملية الجذب فعالة أكثر موفرة بذلك الموهبة، والتي تتلاءم مع ثقافة أداء المهام القيادية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي².

2- علاقة تطوير المواهب بالتميز المؤسسي: تعرف تطوير الموهبة على أنها زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم واحتياجات المؤسسة، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل بها.

وعملية تطوير وتنمية المواهب تتمثل في التعلم، والتكيف، وكيفية التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي، إذ يؤدي إلى تطوير الوظائف داخل المنظمة وهذا ما يجعلهم متميزين أكثر ويساعد على كسب القدرات والمهارات الجديدة.

لذا أصبحت تنمية وتطوير المواهب نظاماً يطبق في جميع إدارات المؤسسات كأحد استراتيجيات التطوير الذي يعمل على رفع قدرات الموهوبين، مما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي³.

¹ - خالد الوافي، آثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجتمعات الصناعية، دراسة حالة للمجمع الصناعي بن حماد، أطروحة دكتوراه LMD غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ومجموعات صناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 23.

² - <https://meemapps.com> تمت الزيارة بتاريخ 2024/05/10 على الساعة: 21:35.

³ - أحمد الفاضل، سليمان العجيلي، دور تكنولوجيا التعليم في تنمية المواهب لدى الطلاب، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 07، ع 03، العراق، 2016، ص 779.

3- علاقة المحافظة على المواهب بالتميز المؤسسي: يقصد بعملية الاحتفاظ بالمواهب عملية تسعى من خلالها المنظمة للمحافظة على العاملين الأكثر موهبة بها أو هؤلاء العاملين المحتمل أن يتركوا المنظمة، ولا تنجح المنظمات في المحافظة على العاملين الموهوبين بها ولكن يمكنها استخدام الاستراتيجيات المختبرة والمجربة للحفاظ على أفضل العاملين لديها، إذ تعد عملية الاحتفاظ بالمواهب من المؤشرات الرئيسية على قوة هوية المؤسسة لذا أصبح واجباً على المؤسسة الاهتمام بالموهوبين من أجل المحافظة عليهم لضمان المحافظة على مكانتها، فقرار بقاء الموهوبين أو مغادرتهم له تأثير كبير في أداء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن عملية الاحتفاظ بالمواهب هي تلك العملية التي تركز بشكل كبير على إبقاء الأفراد الموهوبين بالمنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر ونشر الثقافة الداعمة لهم التي تبرز أهميتهم في تحقيق التميز المؤسسي¹.

4- علاقة إحلال المواهب بالتميز المؤسسي: إن عملية الإحلال الوظيفي تلجأ لها المؤسسات من أجل التنبؤ باحتياجاتها من المواهب مع تحديد ذلك على وجه الخصوص، أو تلبية احتياجاتها المستقبلية من المواهب البشرية.

إن تحقيق النجاح في القرن الـ 21 يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفة العمل وأنظمتها المتميزة، وإن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم التركيز على استقطاب العمالة الموهوبين وتنميتها وإحلالها لمساعدته في تحقيق الابتكار والجودة، وبالتالي تحقيق المنظمة لأفضل نتيجة من التميز المؤسسي.

ومنه نجد أن إدارة المواهب تؤثر وتزيد التميز المؤسسي لأن إدارة المواهب تطور وتحديث وتخترع كل جديد وهذا ما يولد لدينا تميز مؤسسي².

¹ - فيصل أسامة محيسن، محمد مفضي الكساسبة، أثر تخطيط التعاقد للاحتفاظ بالمواهب في شركة فروينج، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 01، مج 17، 2021، ص 132.

² - نهلة عتامنة، لبنى فديسي، أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2021/2022، ص 45.

ثالثاً - علاقة التميز المؤسسي بولاء العملاء:

إن تأثير التميز المؤسسي على ولاء العملاء يظهر عندما تعتبر المؤسسة فريدة من نوعها في سوقها، وذلك من خلال تقديمها لخدمات ومنتجات عالية الجودة تفوق الأداء تميزها عن منافسيها، حيث يمكن أن يؤثر التمييز المؤسسي بشكل كبير على ولاء العملاء عندما يشعرون بأن الشركة تلبي احتياجاتهم وتوفر لهم قيمة مميزة وتجربة فريدة، فعندما يكون لدى العملاء تجربة إيجابية مع الشركة ويشعرون بأنها تفهم احتياجاتهم وتلبي توقعاتهم بشكل فعال، فإنهم سيظلون أكثر ولاء لها ويفضلونها على منافسيها.

إذا كانت الشركة تعمل بفعالية على بناء سمعة موثوقة وتقديم خدمات عالية الجودة، يكون العملاء الحاليون الخاصون بها أكثر ارتباطاً وولاء لها، كما أنها قد تجذب عملاء جدد، وبالتالي يمكن للتمييز المؤسسي أن يسهم في زيادة الإيرادات والنجاح العام للشركة من خلال بناء قاعدة عملاء أكثر ولاء.

التمييز المؤسسي يلعب دوراً هاماً في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وزيادة ولائهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نجاح أكبر للشركة.

ومنه يمكننا القول أن التميز المؤسسي يؤثر على ولاء العملاء ويزيد من ولائهم، وهذا بوجود ميزة مؤسسية غير موجودة في المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وعادة ما تكون المؤسسات الأخرى مقلدة لهذا يزيد من ولاء العملاء¹.

¹ - د.بن حسن ناصر الدين، مطبوعة مقياس إدارة العلاقات الزبائن، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2022، ص 76 - 77.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، حيث أن التميز المؤسسي لا يمكن أن يكون إلا بوجود العاملين وهذا يتم عن طريق تشجيعهم وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطة لهم ومنحهم الحرية وتجنبهم لرقابة المفرطة والسياسات والتعليقات والأوامر القياسية في مجال عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية ولإبداء آرائهم واتخاذ القرارات الصحيحة في المكان الصحيح فاندماج العاملين وتمكينهم وعملهم كفريق واحد يحقق النجاح، ولكن بشرط الالتزام بأوامر القادة الإداريين.

إن سياسة إدارة المواهب البشرية تجلب العديد من الفوائد للمؤسسة، حيث أن الإدارة المثلى للمواهب البشرية بمختلف استراتيجياتها من جلب أو استقطاب وتطوير ومحافظة تحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء وهذا ناتج عن الرضا الوظيفي لهم.

حيث أن سياسات إدارة المواهب وولاء العملاء مرتبطان ارتباطاً وثيقاً حيث أن الولاء يزداد بسبب الخدمة المناسبة والتواصل اللطيف وما إلى ذلك فالموظف الموهوب والمتحمس يقوم (بتحقيق أفضل نتائج ممكنة) بعمله بشكل صحيح، ليحقق أفضل نتائج ممكنة تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، وبالتالي تحقيق تميز مؤسسي للمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية وكالة تبسة -488-

تمهيد:

بعد التطرق للأسس النظرية والإطار المفاهيمي لمفهوم التميز المؤسسي وإدارة المواهب البشرية وولاء العملاء، يأتي هذا الفصل كتطبيق للدراسة النظرية حيث نسعى من خلاله إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة، والمتمثل في الدور الوسيط الذي يلعبه التميز المؤسسي في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة 488-.

حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، تتناول المبحث الأول لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة-، أما المبحث الثاني فتناول الإجراءات المنهجية لدراسة وخصائص عينة الدراسة، أما المبحث الثالث تضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 -

يحمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مراتب متقدمة في النظام المصرفي الجزائري، من حيث أهمية إجمالي الموازنة، وبالتالي فهو يستمد قوته من هيكله الضخم المتواجد عبر التراب الوطني، بما فيها - وكالة تبسة 488- والتي سيتم التركيز عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-

نتطرق في هذا المطلب إلى العوامل التي أدت إلى إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطور هذا البنك عبر الفترات الرسمية.

الفرع الأول: نشأته

هي وكالة كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري إلى غاية مارس 1982 حيث تحولت إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982، وهي الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة، وهي تقع في حي نهج العقيد محمد الشريف وهو موقع استراتيجي، إذ يتوسط معظم المرافق العمومية في المدينة وهذا لتلبية حاجات السكان، خاصة وأن الفلاحة تعد النشاط الأكثر انتشارا في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع أكثر من 300.000 زبون من كل بهم الموظفون في الوكالة، كما أن لها ستة فروع تنشط في مختلف بلديات الولاية وتقع تحت إشرافها ورقابتها، هي:

- ✓ الوكالة المحلية للاستغلال - 198 - تبسة.
- ✓ الوكالة المحلية للاستغلال - 485 - الشريعة.
- ✓ الوكالة المحلية للاستغلال 490 - بئر العاتر.
- ✓ الوكالة المحلية للاستغلال - 481 - الوزنة.
- ✓ الوكالة المحلية للاستغلال 491 العوينات.
- ✓ الوكالة المحلية للاستعمال - 192 - الماء الأبيض.

الفرع الثاني: مهامه

يتمثل دور بنك BADR في تلقي الودائع ومنح القروض بالإضافة إلى القيام بجميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية، وهذا طبقا للمادة 4 من القانون الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تقتصر على ما يلي:

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على مختلف أشكالها، طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، وفي منح القروض والمساهمات طبقا لسياسة الحكومة وفيما يلي أهم مهامه:

- ✓ تنمية قطاع الفلاحة.
- ✓ ترقية النشاطات الفلاحية.
- ✓ الحصول على قروض من طرف البنك المركزي قصد ضمان التمويل. وفي هذا الإطار يخصص التمويل المؤسسات العالية.
- ✓ تعاونية الخدمات مثل تصليح الآلات الفلاحية.
- ✓ مركز تنظيم الغابات.
- ✓ الصيد البحري.
- ✓ تعاونية التسويق.
- ✓ المؤسسات الفلاحية الصناعية بكل أنواعها.
- ✓ مزارع القطاع الخاص.
- ✓ تعاونية الكروم والخمور.

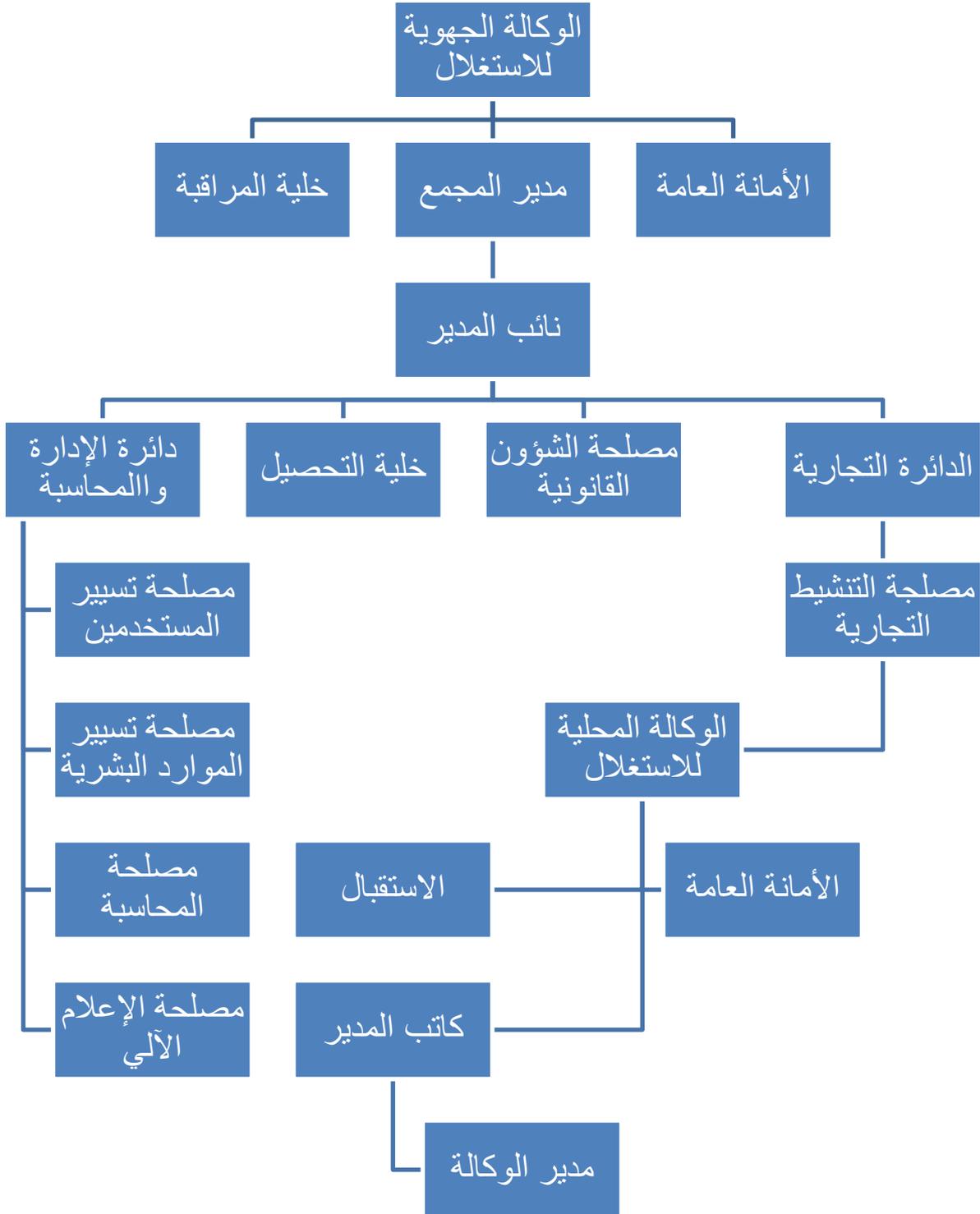
بالإضافة إلى هذه المهام فإن البنك يتعامل مع المؤسسات المالية الأخرى في حالة منح القروض المشتركة مثلا، وكذلك تمويل التجارة الخارجية.

الفرع الثالث: امتيازاته

- من المعروف أن البنوك التجارية تشترك جميعها في مجال واحد وهو العلاقات المالية والمصرفية، وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها:
- ✓ التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها.
 - ✓ سرعة تنفيذ العمليات البنكية من سحب، إيداع وتحويل الاعتماد على الموزعات الآلية للأوراق النقدية لتسهيل العمليات البنكية، وكذا سرعة تنفيذها.
 - ✓ تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض.
 - ✓ تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصري.
 - ✓ إنجاز بعض الخدمات المصرفية عبر شبكات الانترنت، حيث يتاح للزبائن معرفة أرصدهم وكذا الاطلاع علي معلومات تهمهم.
 - ✓ الجودة والسرعة في الخدمات البنكية على مستوى واجهة المكتب.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 -**

إن دراسة الهيكل المالي لبنك بدر وكالة تبسة -488- وتوزيع الوظائف فيه يكتسب أهمية بالغة باعتبار أن حسن تنظيم هيكل البنك يساعد على تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم في الوكالة، وتظهر أهمية وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعالية في مجالات الاتصال واتخاذ القرارات من جهة، وضمان استمرارية النشاط من خلال التدفق المنتظم للمعلومات من جهة أخرى، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة تبسة 488

الفرع الأول: المجمع الجهوي للاستغلال

يتولى مهمة تنظيم وتنشيط، ومراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليته، ويتكون من:

- أ- المدير: هو أعلى سلطة في البنك والمسؤول عن التسيير الجيد للمجمع وجميع الوكالات التابعة له وتطبيق جميع الاستراتيجيات من المديرية العامة.
- ب- خلية المراقبة: تقوم بعملية المراقبة الداخلية لوظيفة التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك وتقوم بالتنسيق بين المصالح ومساعدة المدير في اتخاذ القرارات.
- ج- الأمانة العامة: تتمثل بصفة أساسية في السكرتاريا التي لها اتصالات مع المصالح الأخرى، من مهامها التسيير المحكم للبريد الصادر والوارد من وإلى الوكالة، إدارة المواعيد الرسمية لمدير الوكالة.
- د- نائب المدير: ينوب المدير في مجلس القروض والخزينة للمجمع، كما يساعد ويراقب وينسق ويتابع نشاطات الوكالات التابعة للمجمع، وكذلك العمل على ترقية الجودة الخاصة بالبنك.
- هـ- مصلحة الشؤون القانونية: تمثل هذه المصلحة البنك في المجلس القضائي وذلك بمتابعة الحالات المتنازع فيها بأنواعها والعمل على حلها ودراسة الشكاوى ... إلخ.
- و- خلية التحصيل: تعمل هذه الخلية بالتنسيق مع المدير النائب ومن مهامها متابعة الاعتمادات المقدمة للعملاء وتكوين ملفات مدنية بالنسبة للاعتمادات الموجهة على مستوى الوكالات.
- ز- دائرة الإدارة والمحاسبة: يسير هذا القسم من طرف رئيس الدائرة ويتكون من المصالح التالية مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة تسيير الوسائل العامة.

الفرع الثاني: الوكالة المحلية للاستغلال

تتكون الوكالة المحلية للاستغلال من المصالح التالية:

- أ- المديرية: هي أهم وأعلى مستوى في الوكالة تشرف مباشرة على المصالح الموجودة بها، وهذا ما يجعل مهام المدير على مستوى الوكالة غير محدودة.
- ب- الأمانة العامة: تعتبر في هذه المصلحة الذراع الأيمن للمديرية، وتعمل على استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيم مواعيد المدير، الاحتفاظ بكل الوثائق الخاصة بالمديرية وتقديمها أثناء الحاجة إليه.
- ج- النائب المدير: هو المسؤول الثاني بعد المدير ينوبه في حالة الغياب كما يساعده في أداء المهام وتقسّم هذه المصلحة إلى:

- **الواجهة الأمامية:** سميت كذلك كون الزبون يجلس أمام ممثل الوكالة ويتحاور معه للحصول على الخدمة دون التنقل بين المصالح أو أن يقدم له الخدمة من الشباك وتتضمن كل من البنك الجالس والواقف ومصالح حرة.
 - **الواجهة الخلفية:** تضم عدة أقسام تتمثل في مصلحة القروض وفرع التحويلات وفرع المحافظة والمقاصة الالكترونية ومصلحة التجارة.
- المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة تبسة"-488-**

إلى جانب قيامها بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حيث اكتشفت السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على المنافسة والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والحديثة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

✓ الحساب الجاري compte courant

✓ الصكوك البريدية des chèques

✓ دفتر التوفير Livre d'épargne

✓ دفتر توفير الشباب livre d'épargne jeunesse

✓ سندات الصندوق les bons de caisse

✓ الإيداع لاجل es dépôts à terme

✓ حساب بالعملة الصعبة les comptes devises

إلى جانب ذلك قام البنك بتقديم منتجات مصرفية في صورة قروض منها:

✓ القرض الإيجاري.

✓ القروض الاستثمارية.

✓ قروض لتشغيل الشباب.

وهناك خدمات أخرى يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل:

✓ فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر من الآخرين.

✓ التحويلات المصرفية.

- ✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- ✓ خدمة كراء الخزائن الحديدية.

ويبذل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR إلى يومنا هذا مجهودات لتتويع وتطوير ورفع عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها بهدف الاستجابة للسوق لذلك ظهرت خدمات أخرى حديثة نذكر منها:

- ✓ بطاقة بدر carte BADR.
- ✓ بطاقة ما بين البنوك (CIB carte) inter bancaire
- ✓ بدر للاستثمار BADR consulte
- ✓ الخدمات عن بعد télétraitement
- ✓ إرسال الشيك عبر الصورة scanner des chèques
- ✓ خدمات الصندوق الآلي la caisse automatique
- ✓ صيرفة التأمين (التأمين المصرفي) bance assurance
- ✓ شركة الجزائر استثمار.
- ✓ بطاقة توفير.
- ✓ ماستر كارت (cart master).

على صعيد آخر تم استحداث خدمات جديدة على مستوى البنك الإلكتروني لبدر، الذي انطلق في الخدمة منذ سنة 2004، من أهم هذه الخدمات السماح لزبائن البنك بالاطلاع عن طريق الانترنت على رصيد تحويلاتهم المالية، إضافة إلى تمكين المؤسسات القيام بطريقة مؤمنة بتحويل أجور عمالهم عبر الانترنت دون التنقل إلى الوكالات البنكية. إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

- ✓ تسبيقات على قروض الاستغلال. avance d'exploitation garantie.
- ✓ القرض الرفيق Credit RFIG؛
- ✓ قرض التحدي CREDIT ETTAHADI

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر هذا المبحث محطة مهمة لتوضيح معالم وحدود الدراسة من حيث مجالاتها وتحديد عينتها وخصائصها، وهذا وفقا لخطوات علمية ممنهجة، التي تسمح برؤية واقع الظاهرة المدروسة من جوانبها التنظيمية، والتي من خلالها يستطيع الباحث الإلمام بجميع المعطيات التي تعد كإحدى المقومات الأساسية المساعدة في عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، كما تمكن من الوصول إلى نتائج تعمل على إزالة الغموض وتوضح الأمور العالقة من حيث وجودها أو عدم وجودها بين المتغيرين.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي تم استخدامه في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جميع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضوع البحث.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، ولا سيما أن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه.

ونظرا لأن موضوع التميز المؤسسي من أهم المواضيع التي اهتم الباحثون بها، ولمعرفة دور التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء، فقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - لتكون محل الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي البنك.

اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على أنه يعطي نوعاً من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل، فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائياً، على ما سبق قدر حجم العينة بـ 38 مفردة من موظفي البنك، وتم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد 33 استبانة، وبذلك يكون العدد المكتمل من الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل الإحصائي 33 استثماراً.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من البنك محل الدراسة، والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الوثائق والسجلات، المقابلة، والملاحظة، والاستمارة وهي كالتالي:

أولاً- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بجملة من الوثائق الخاصة بالبنك من ناحية تاريخه والتعريف به ومهامه، وامتيازاته، والهيكلة التنظيمي الخاص به، من أجل المساعدة على تحديد حجم عينة الدراسة.

ثانياً- المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

ثالثاً- الملاحظة:

أثناء إجراء المقابلة تم استخدام الملاحظة كأسلوب ثانٍ للبحث، إذ أنها تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالموظفين.

رابعاً- الاستمارة:

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات عن معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج موضوعية، ولإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسيطرة.

اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، بينما القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كالتالي:

- جزء خاص بالتميز المؤسسي.
- جزء خاص بإدارة المواهب البشرية.
- جزء خاص بولاء العملاء.

وصيغت الاستمارة وفق مقياس ليكارت الخماسي والمتكونة من الدرجات الخمسة للموافقة. وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

على اعتبار أن الدراسة عن التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء محل الدراسة، وجب وضع استبيان، وسيتم اختبار صدق وثبات هذه الدراسة من خلال معاملي الصدق والثبات بالإضافة إلى معرفة اتجاهات وإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

أولاً- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

نعتمد في هذا العنصر على عرض الجداول والدوائر النسبية والاعمدة البيانية المتحصل عليها من تحليلنا لنتائج محور البيانات الوصفية كمخرجات برنامج الـ SPSS والتي تخص: الجنس، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

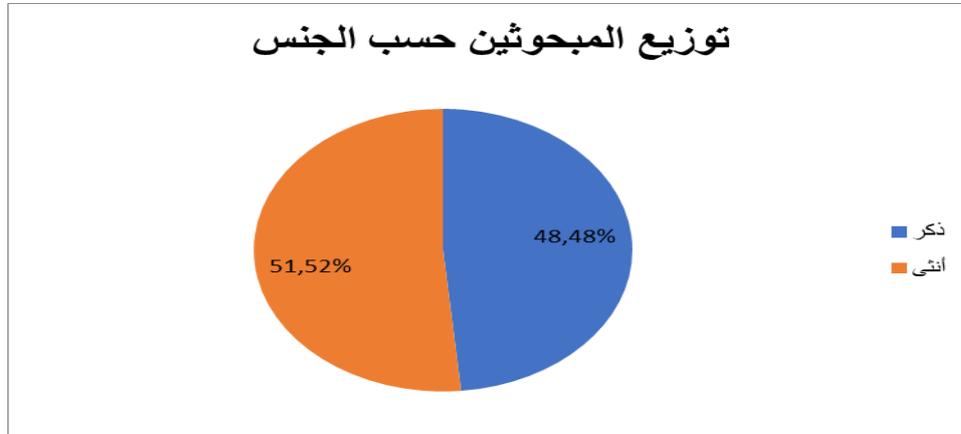
الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب الجنس
48,48%	16	ذكر
51,52%	17	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول يظهر توزيع الأفراد المدروسين حسب الجنس. من بين 33 فردًا، هناك 16 ذكرًا و 17 أنثى. هذا يعني أن النساء يشكلن نسبة قليلة أكبر من الرجال في هذه العينة، بنسبة 51,52% مقابل 48,48% للرجال، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط بالمؤسسة والرسوم البياني يمثل نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الشكل رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

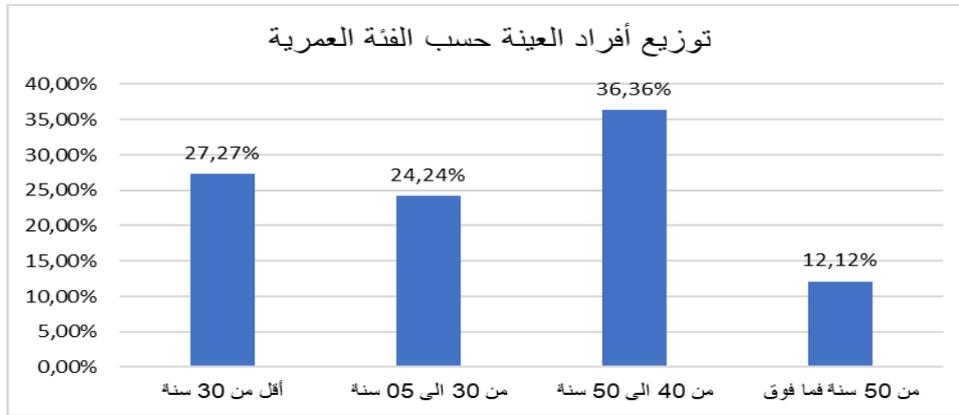
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
27,27%	9	أقل من 30 سنة
24,24%	8	من 30 الى 05 سنة
36,36%	12	من 40 الى 50 سنة
12,12%	4	من 50 سنة فما فوق
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول يظهر توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث يشكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة النسبة الأكبر في العينة بـ 36,36%، بينما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة هم الأقل تمثيلاً بنسبة 12,12%. الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يشكلون 27,27%، والأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة يشكلون 24,24%، والرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول الموالي يوضح نسب الأفراد الموزعين وفقاً للمستوى الدراسي.

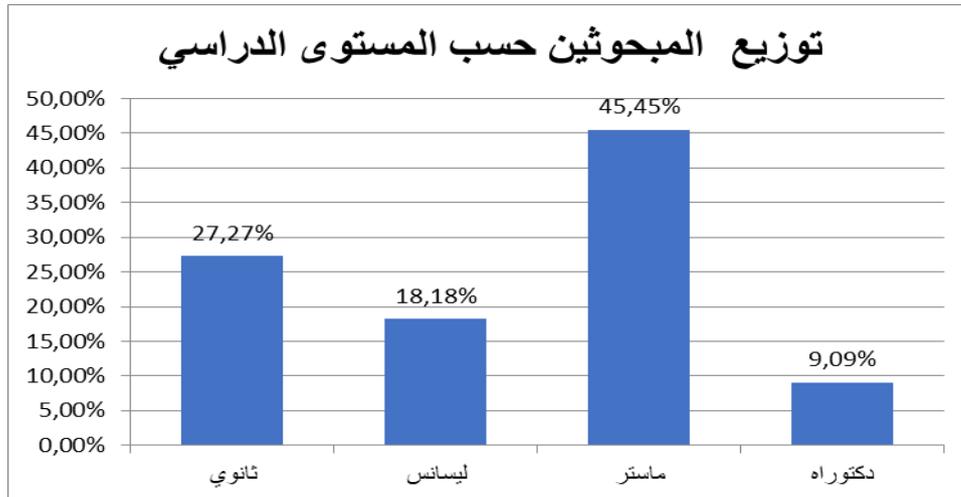
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي
27,27%	9	ثانوي
18,18%	6	ليسانس
45,45%	15	ماستر
9,09%	3	دكتوراه
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول يظهر توزيع المبحوثين أفراد العينة حسب المستوى الدراسي. الأفراد الذين حصلوا على درجة الماجستير هم الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 45,45%، بينما الأفراد الذين حصلوا على درجة الدكتوراه هم الأقل تمثيلاً بنسبة 9,09%. الأفراد الذين حصلوا على شهادة الثانوية والليسانس يشكلون 27,27% و 18,18% على التوالي.

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

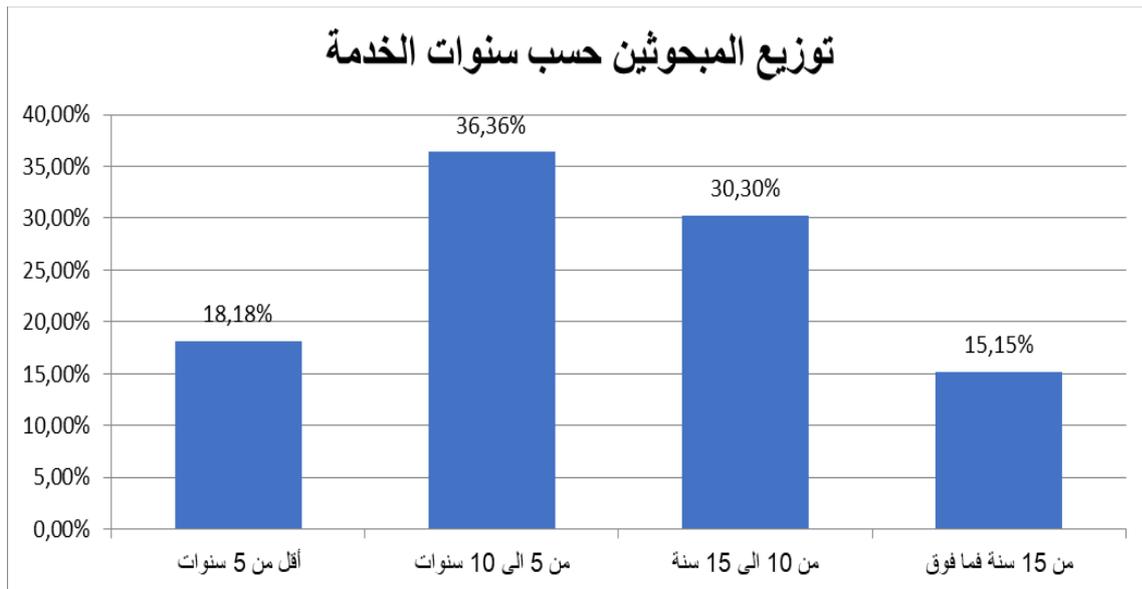
الجدول رقم (05): يبين أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة
18,18%	6	أقل من 5 سنوات
36,36%	12	من 5 الى 10 سنوات
30,30%	10	من 10 الى 15 سنة
15,15%	5	من 15 سنة فما فوق
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول يظهر توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة. فالأفراد الذين خدموا من 5 إلى 10 سنوات هم الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 36,36%، بينما الأفراد الذين خدموا أقل من 5 سنوات أو 15 سنة فما فوق هم الأقل تمثيلاً بنسبة 18,18% و 15,15% على التوالي. الأفراد الذين خدموا من 10 إلى 15 سنة يشكلون 30,30% من العينة.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

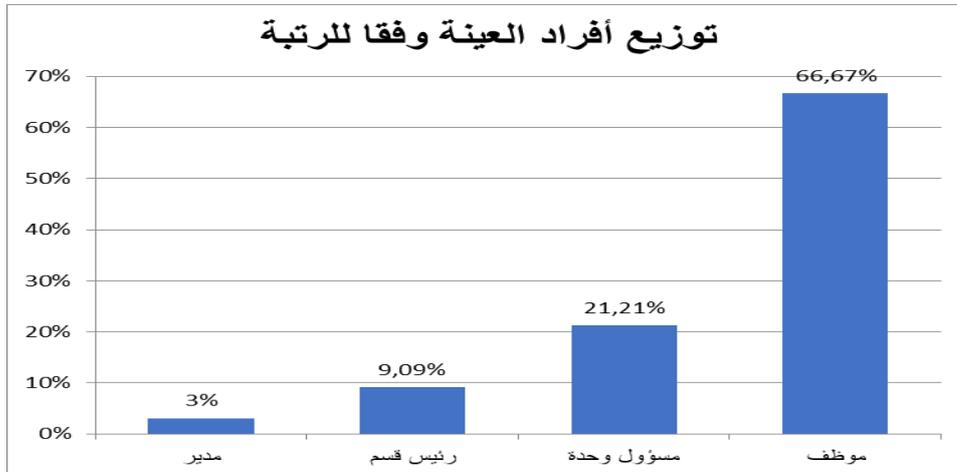
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	توزيع أفراد العينة وفقاً للرتبة
3%	1	مدير
9,09%	3	رئيس قسم
21,21%	7	مسؤول وحدة
66,67%	22	موظف
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً للرتبة. فالأفراد الذين يحملون رتبة "موظف" هم الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 66,67%، بينما الأفراد الذين يحملون رتبة "مدير" هم الأقل تمثيلاً بنسبة 3%. الأفراد الذين يحملون رتبة "رئيس قسم" و"مسؤول وحدة" يشكلون 9,09% و 21,21% على التوالي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً للرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

ثانيا - ثبات وصدق الاستبيان

وذلك من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان وهو موضح كالتالي:

الجدول رقم (07): يمثل معامل الصدق والاتساق

العلاقة مع المحور التابع له	أبعاد الاستبيان
,805**	التميز القيادي
,854**	التميز البشري
,622**	التميز بتقديم خدمة
,624**	استراتيجية الجذب والاستقطاب
,430*	استراتيجية تطوير المواهب
,455**	استراتيجية المحافظة على الموهوبين
,653**	استراتيجية إحلال المواهب
,849**	الولاء السلوكي
,419*	الولاء الموقفي
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).	
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه لصدق الاتساق الداخلي أن أغلب عبارات الاستبيان دالة إحصائيا.

- الصدق الداخلي: ويقصد به التأكد من استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق وثبات الدراسة من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم من خلال من هذا المبحث دراسة دور التميز المؤسسي في العلاقة بين إدارة الموارد وولاء العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488- وذلك من خلال دراسة الأساليب الإحصائية وكذلك تحليل البيانات والمتغيرات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي المحاور الاستبيان.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينها، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية * * (SPSS) حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

أولاً- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات x 100

ثانيا- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية: $a = \frac{n}{n-1} [1 - \frac{\sum Vt}{n}]$

n: يمثل حجم العينة؟

V_i يمثل التباين الأسئلة المحور

V_t يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

ثالثا - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور واسئلة أداة الدراسة.

المتوسط الحسابي: يعبر عنه بالعلاقة الموالية: $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$

X_i عدد القيم

\bar{X} المتوسط الحسابي

n حجم العينة

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات،

هو الجذر التربيعي للتباين وتعبر عنه بالعلاقة الموالية: $\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}}$

x_i عدد القيم

\bar{x} المتوسط الحسابي

n حجم العينة.

رابعا - معامل ارتباط بيرسون:

يعرف الارتباط بأنه مقياس الاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويرمز له بالرمز r ،

فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم

حسابهم الطلاق من برنامج الحزم الإحصائية ، SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية

$$I_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{V})(y_i - \bar{Y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث

n عدد المشاهدات

x_i قيم المتغير الأول

y_i قيم المتغير الثاني

ISx الانحراف المعياري للمتغير الأول

ISy الانحراف المعياري للمتغير الثاني..

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استخلاص إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الـ SPSS

1- تحليل نتائج المحور الأول: التميز المؤسسي

يوضح الجدول رقم (08) نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي للانحراف المعياري، وهذا بهدف معرفة التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة.

1-1- التميز القيادي

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (التميز القيادي)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	1	0	4	10	18	4,33	0,92	86,60%	8,29	موافق بشدة	1
2	3	2	4	10	14	3,91	1,28	78,20%	4,07	موافق	3
3	1	1	5	12	14	4,12	0,99	82,40%	6,49	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (09): يمثل اتجاه العينة (البعد الأول - التميز القيادي -)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 86,6 % أجابوا بأنهم موافقون على أن الإدارة العليا للبنك تسعى باستمرار على تحقيق مركز تنافسي

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 78,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن الإدارة العليا للبنك تشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد و تحثهم على الابداع والتطوير المستمر.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 82,4 % أجابوا بأنهم موافقون بأن مدير البنك يقوم بترسيخ ثقافة التميز في كافة أقسام المؤسسة.

- اتجاه البعد الأول (التميز القيادي)

الجدول رقم (10): يمثل اتجاه البعد الأول (التميز القيادي)

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
12,36	1,83	82,42%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الأول المتمثل في التميز القيادي على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 82,42 % من المبحوثين.

1-2- البعد البشري

الجدول رقم (11): يمثل الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (البعد البشري)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	1	3	15	14	4,27	0,76	85,40%	9,60	موافق بشدة	1
2	0	3	5	17	8	3,91	0,88	78,20%	5,94	موافق	2
3	1	5	12	11	4	3,36	0,99	67,20%	2,10	محايد	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (12): يبين تحليل اتجاه العينة (البعد البشري)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 85,4 % أجابوا بأنهم موافقون على أن للبنك موارد بشرية تتمتع بكفاءة في كل المجالات.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 78,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يمتلك كفاءات تتمتع بذكاء عالي.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 67,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن كل العاملين في البنك ذوي مستويات عالية.

- اتجاه البعد الثاني

الجدول رقم (13): يبين تحليل اتجاه البعد الثاني (البعد البشري)

اتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	48,48%	1,35	7,27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثاني المتمثل في التميز البشري على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 48,48 % من المبحوثين.

1-3- البعد الثالث (التميز بتقديم خدمة)

الجدول رقم (14): يمثل الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (التميز بتقديم خدمة)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	1	5	17	10	4,09	0,77	81,80%	8,19	موافق	1
2	0	2	5	17	9	4,00	0,83	80,00%	6,93	موافق	2
3	2	2	2	17	10	3,94	1,09	78,80%	4,96	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (15): يبين تحليل اتجاه العينة (التميز بتقديم خدمة)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 81,8 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يقوم بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 80 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجيات العملاء.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون على انصاف إجراءات تقديم الخدمة لطلابها بالسرعة والراحة.

- اتجاه البعد الثالث

الجدول رقم (16): يبين تحليل اتجاه البعد الثالث (التميز بتقديم خدمة)

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
12,03	2,11	60,15%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثالث المتمثل في التميز بتقديم الخدمة على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 60,15 % من المبحوثين.

• اتجاه المحور الأول

الجدول رقم (17): يبين تحليل اتجاه المحور الأول (التميز بتقديم خدمة)

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
35,94	4,18	79,87%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الأول المتمثل في التميز المؤسسي على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 79,87 % من المبحوثين.

2- تحليل نتائج المحور الثاني

2-1- استراتيجية الجذب والاستقطاب:

سيتم تحويل فقرات المحور الثاني في هذه الدراسة من خلال حسب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي بأداة الـ SPSS بهدف معرفة إدارة المواهب البشرية في البنك.

الجدول رقم (18): يبين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (استراتيجية الجذب والاستقطاب)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	6	5	13	9	3,76	1,06	75,20%	4,10	موافق	6
2	1	1	8	16	7	3,82	0,92	76,40%	5,13	موافق	5
3	0	2	5	17	9	4,00	0,83	80,00%	6,93	موافق	3
4	0	0	1	21	11	4,30	0,53	86,00%	14,14	موافق بشدة	1
5	1	1	3	10	18	4,30	0,98	86,00%	7,61	موافق بشدة	2
6	0	1	7	18	7	3,94	0,75	78,80%	7,22	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (19): يبين اتجاه العينة (استراتيجية الجذب والاستقطاب)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 4 : نرى بأن نسبة 86% أجابوا بأنهم موافقون على أن اسم البنك وما يميزه من سمعة ومكانة في المجتمع يفرض عليه أن يقوم باستقطاب أكبر عدد من المهوبين.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 86% أجابوا بأنهم موافقون بمساهمة المرتب والمكافئات والحوافز المادية في جذب المواهب للعمل في المؤسسة.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 80% أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يعتمد على خطة واضحة لاستقطاب الموظفين المهوبين للمناصب الحساسة وذات أهمية بالغة في البنك.

السؤال رقم 6 : نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون على مرونة رئيس البنك مع المرؤوسين تساعد على جذب المواهب اليه.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 76,4 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يستخدم منهجية مبتكرة وأساليب حديثة في جذب المواهب.

السؤال رقم 1: نرى بأن نسبة 75,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يقوم بتخطيط منظم لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من المواهب.

- اتجاه البعد الأول

الجدول رقم (20): يبين اتجاه البعد الأول (استراتيجية الجذب والاستقطاب)

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	80,40%	2,01	24,12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الأول المتمثل في استراتيجية الجذب والاستقطاب على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 80,40 % من المبحوثين.

2-2- استراتيجية تطوير المواهب

يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (استراتيجية تطوير المواهب)

الجدول رقم (21): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (استراتيجية تطوير المواهب)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	3	3	20	7	3,94	0,83	78,80%	3,94	موافق	4
2	0	1	5	13	14	4,21	0,82	84,20%	4,21	موافق بشدة	1
3	2	0	8	11	12	3,94	1,09	78,80%	3,94	موافق	5
4	1	0	7	13	12	4,06	0,93	81,20%	4,06	موافق	3
5	0	0	4	21	8	4,12	0,60	82,40%	4,12	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (22): يبين تحديد اتجاه العينة (استراتيجية تطوير المواهب)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 2 : نرى بأن نسبة 84,2 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يخصص ميزانية خاصة لتطوير وتدريب الموظفين.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 82,4 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يتيح الفرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 81,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يحث على بث روح المنافسة بين العاملين ويحفزهم على تطوير أدائهم.

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يقوم بتشجيع الموظفين الموهوبين الجدد وتوصيتهم بضرورة التدريب بالتوجيه.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يتيح الفرصة لكل الموظفين من أجل اكتشاف مواهبهم.

- اتجاه البعد الثاني

الجدول رقم (23): يبين اتجاه العينة (استراتيجية تطوير المواهب)

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
20,27	2,14	81,09%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثاني المتمثل في استراتيجية تطوير المواهب على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 81,09 % من المبحوثين.

2-3- البعد الثالث: استراتيجية المحافظة على الموهوبين

يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل فقرات البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)

الجدول رقم (24): يبين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (استراتيجية

المحافظة على الموهوبين)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	0	8	16	9	4,03	0,73	78,80%	8,13	موافق	4
2	0	0	2	22	9	4,21	0,55	84,20%	12,77	موافق بشدة	1
3	0	2	5	10	16	4,21	0,93	78,80%	7,51	موافق	2
4	1	4	13	9	6	3,45	1,03	81,20%	2,53	موافق	5
5	0	1	9	9	14	4,09	0,91	82,40%	6,86	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (25): يبين تحديد اتجاه العينة البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 2 : نرى بأن نسبة 84,2 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يعتمد على نظام الحوافز للاحتفاظ بالمواهب الموجودة لديه.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 84,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يسعى لتوفير مناخ عمل ملائم يساعد على الابداع والابتكار.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 81,8 % أجابوا بأنهم موافقون بأن لابنك يتميز بالتطوير الشخصي والتوظيفي لمختلف الموظفين لديها.

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 80,6 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك ينظم دورات تدريبية تكوينية لمواهبها من أجل تكويرها وتكوينها لتقديم أفضل أداء.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 69 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يعامل الموظفين كشركاء بدلا من عمال.

- اتجاه البعد الثالث

الجدول رقم (26): يبين اتجاه العينة البعد الثالث (استراتيجية المحافظة على الموهوبين)

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	80,00%	1,54	20,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثالث المتمثل في استراتيجية المحافظة على الموهوبين على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 80 % من المبحوثين.

2-4- استراتيجية إحلال المواهب

يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل فقرات البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)

الجدول رقم (27): يبين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	0	8	16	9	3,94	0,83	78,80%	8,13	موافق	4
2	0	0	2	22	9	4,21	0,82	84,20%	12,77	موافق بشدة	1
3	0	2	5	10	16	3,94	1,09	78,80%	7,51	موافق	5
4	1	4	13	9	6	4,06	0,93	81,20%	2,53	موافق	3
5	0	1	9	9	14	4,12	0,60	82,40%	6,86	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (28): يبين تحديد اتجاه العينة البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 2 : نرى بأن نسبة 84,8 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يقوم بتحديد حاجاته من المواهب مع تحديدها على وجه الخصوص.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 83,6 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يشغل الوظائف الأساسية للموظفين الموهوبين ذوي القدرات والمعترف للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 80,6 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك سيعمل على تطوير القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية.

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 78,2 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البنك يقوم بوضع استراتيجيات للتنبؤ باحتياجاته من الأفراد الموهوبين.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 78,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يوفر الحماية الكافية للموارد البشرية مما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية له.

- اتجاه البعد الرابع

الجدول رقم (29): يبين اتجاه العينة البعد الرابع (استراتيجية إحلال المواهب)

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	81,09%	1,94	20,27

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثالث المتمثل في استراتيجية إحلال المواهب على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 81,09 % من المبحوثين.

- اتجاه المحور الثاني

الجدول رقم (30): يبين اتجاه المحور الثاني (إدارة المواهب)

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	76,97%	4,14	84,67

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الثاني المتمثل في إدارة المواهب على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 76,97 % من المبحوثين.

3- تحليل نتائج المحور الثالث (ولاء العملاء)

سيتم تحويل فقرات المحور الثالث في هذه الدراسة من خلال حسب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي بأداة الـ SPSS بهدف معرفة مدى ولاء العملاء في البنك.

3-1- البعد الأول (الولاء السلوكي)

يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل فقرات البعد الأول (الولاء السلوكي)

الجدول رقم (31): يبين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (الولاء السلوكي)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	2	4	9	11	7	3,52	1,15	70,40%	2,58	موافق	4
2	2	2	6	14	9	3,79	1,11	75,80%	4,07	موافق	3
3	0	1	7	16	9	4,00	0,79	80,00%	7,27	موافق	1
4	3	2	9	13	6	3,52	1,15	70,40%	2,58	موافق	5
5	1	1	11	10	10	3,82	1,01	76,40%	4,64	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (32): يبين تحديد اتجاه العينة البعد الأول (الولاء السلوكي)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 3 : نرى بأن نسبة 80 % أجابوا بأنهم موافقون على أن تعامل العميل مع البنك يقع ضمن ميولاته ورغباته.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 76,4 % أجابوا بأنهم موافقون بأن العميل يتميز بالمرونة في تعاملته مع البنك.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 75,8 % أجابوا بأنهم موافقون بأن الميل يرغب باستمرار تعامله مع البنك.

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 70,4 % أجابوا بأنهم موافقون على أن العملاء يتمتعون بعلاقة قوية مع البنك.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 70,4 % أجابوا بأنهم موافقون بأن العميل يتحدث مع أقربائه وزملاءه بإيجابية عن البنك وخدماته.

- اتجاه البعد الأول

الجدول رقم (33): يبين اتجاه العينة البعد الأول (الولاء السلوكي)

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه العينة
18,64	2,82	74,55%	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الأول المتمثل في الولاء السلوكي على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 74,55 % من المبحوثين.

3-2- البعد الثاني (الولاء الموقفي)

يوضح الجدول ادناه نتائج تحليل فقرات البعد الثاني (الولاء الموقفي)

الجدول رقم (34): يبين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (الولاء الموقفي)

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	1	1	3	15	13	4,15	0,94	83,00%	7,04	موافق	2
2	0	1	7	15	10	4,03	0,81	80,60%	7,31	موافق	3
3	2	3	4	17	7	3,73	1,10	74,60%	3,81	موافق	5
4	0	1	4	17	11	4,15	0,76	83,00%	8,76	موافق	1
5	1	1	9	8	14	4,00	1,06	80,00%	5,42	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

تحديد اتجاه العينة:

الجدول رقم (35): يبين تحديد اتجاه العينة البعد الثاني (الولاء الموقفي)

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

- التحليل الكيفي:

السؤال رقم 4 : نرى بأن نسبة 83 % أجابوا بأنهم موافقون على أن العميل يمتلك انطبعا إيجابيا عن البنك وخدماته.

السؤال رقم 1: نرى بأن نسبة 83 % أجابوا بأنهم موافقون بأن العميل يمتلك شعورا إيجابيا عن وقت وسرعة حصوله على الخدمة.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 80,6 % أجابوا بأنهم موافقون بأن البنك يتميز بالأمانة والمصداقية ووقت الأزمات.

السؤال رقم 5 : نرى بأن نسبة 80 % أجابوا بأنهم موافقون على أن العميل يشعر بالرضا التام عن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك .

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 74,6 % أجابوا بأنهم موافقون بأن العميل يشعر بالفخر كونه من عملاء البنك.

- اتجاه البعد الثاني

الجدول رقم (36): يبين اتجاه العينة البعد الثاني (الولاء الموقفي)

اتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	80,24%	1,64	20,06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط البعد الثاني المتمثل في الولاء الموقفي على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 80,24 % من المبحوثين.

- اتجاه المحور الثالث

الجدول رقم (37): يبين اتجاه المحور الثالث (ولاء العملاء)

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	77,39%	3,08	38,70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الثالث المتمثل في ولاء العملاء على أن غالبية الأفراد موافقين فيما يخص هذا المحور حيث يمثلون نسبة 77,39% من المبحوثين.

4- اتجاه الاستبيان ككل

الجدول رقم (38): يبين اتجاه الاستبيان ككل

الاتجاه العينة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	79,65%	6,64	159,30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الاستبيان اتجاهاه الموافقة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا العنصر يتم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية حيث يتم من خلاله قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائيا اعتمادا على معاملات الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد.

أولا- الفرضية الأولى:

H0 الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المواهب وإدارة العملاء.

H1 الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) . بين إدارة المواهب وإدارة العملاء.

الجدول رقم (39): يمثل نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء

Corrélations			
ولاء العملاء	إدارة المواهب		
0,119	1	Corrélation de Pearson	إدارة المواهب
0,508		Sig. (bilatérale)	
33	33	N	
1	0,119	Corrélation de Pearson	ولاء العملاء
	0,508	Sig. (bilatérale)	
33	33	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين إدارة المواهب وولاء العملاء (معامل الارتباط بيرسون = 0.119). ومع ذلك، القيمة الإحصائية (Sig. (bilatérale) = 0.508) أعلى من مستوى الدلالة (0.05). هذا يعني أن العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين إدارة المواهب وولاء العملاء مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) . بين إدارة المواهب وولاء العملاء.

ثانياً-الفرضية الثانية

H0 الفرضية الصفرية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) . بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي

H1 فرضية بديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) . بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي.

الجدول رقم (40): يمثل نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي

Corrélations			
التميز المؤسسي	ولاء العملاء		
-0,101	1	Corrélation de Pearson	ولاء العملاء
0,576		Sig. (bilatérale)	
33	33	N	
1	-0,101	Corrélation de Pearson	التميز المؤسسي
	0,576	Sig. (bilatérale)	
33	33	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن هناك علاقة ضعيفة وسلبية بين التميز المؤسسي وولاء العملاء (معامل الارتباط بيرسون = -0.101). ومع ذلك، القيمة الإحصائية (Sig. (bilatérale) = 0.576 أعلى من مستوى الدلالة (0.05). هذا يعني أن العلاقة بين التميز المؤسسي وولاء العملاء ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05. بمعنى آخر.

تم التوصل إلى لا يوجد علاقة إحصائية بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). بين إدارة المواهب وإدارة العملاء

ثالثاً - الفرضية الثالثة:

H0 الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). بين إدارة المواهب وولاء العملاء يلعب فيها التميز المؤسسي دور الوسيط.

H1 الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). بين إدارة المواهب وولاء العملاء يلعب فيها التميز المؤسسي دور الوسيط..

للإجابة على هذه الفرضية نقوم باختبار فرضيات المتغير الوسيط باستخدام معادلات الانحدار اعتماداً

على نموذج Baron and Kenny

بعد القيام بخطوات الاختبار تحصلنا على النتائج التالية

الجدول رقم (41): يمثل نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء والتميز المؤسسي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
			Bêta	Erreur standard		
0,000	4,375		9,429	41,254	(Constante)	1
0,576	-0,565	-0,101	0,243	-0,137	ولاء العملاء	

a. Variable dépendante : التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (42): يمثل نموذج الانحدار للعلاقة بين ولاء العملاء وإدارة المواهب

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
			Bêta	Erreur standard		
0,000	8,417		9,320	78,451	(Constante)	1
0,508	0,669	0,119	0,240	0,161	ولاء العملاء	

a. Variable dépendante : إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الجدول رقم (43): يمثل نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء في ظل التميز المؤسسي

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
			Bêta	Erreur standard		
0,000	6,517		12,050	78,524	(Constante)	1
0,992	-0,010	-0,002	0,180	-0,002	التميز المؤسسي	
0,518	0,654	0,119	0,245	0,160	ولاء العملاء	

a. Variable dépendante : إدارة المواهب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

بناء على هذه النتائج تم التوصل إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين إدارة المواهب وولاء العملاء يلعب فيها التميز المؤسسي دور الوسيط مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وقبول الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ألفا 0.05 بين إدارة المواهب وولاء العملاء التي يلعب فيها التميز المؤسسي دور الوسيط.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل لمحاولة تجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية التي طبقت على أرض الواقع من خلال دور تميز المؤسسي في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء. تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للبنك (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة) بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فروعها المتعددة ومهامها ونشاطاتها التي يوضحها الهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات الشخصية أما المبحث الثالث فقد تم التحضير فيه إلى تحليل محاور الدراسة.

الخاتمة

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ التميز المؤسسي ليس مجرد هدف تسعى إليه المؤسسات ، بل هو أسلوب حياة يعكس الثقافة والقيم التي تتبناها المؤسسة. عندما تتمتع المؤسسة بثقافة التميز وتُظهر التزامًا بالجودة والابتكار، ينعكس ذلك على تجربة العملاء بشكل مباشر.

إدارة المواهب تلعب دورًا حيويًا في تحقيق هذا التميز، حيث تسهم في اكتشاف المواهب وتطويرها واستمراريتها في المؤسسة. من خلال جذب المواهب المناسبة وتطويرها بشكل فعّال، حتى تتمكن المؤسسة من تقديم خدمات ممتازة ومنتجات استثنائية تفوق توقعات العملاء.

ولذلك، يمكن القول إنّ التميز المؤسسي يُعدّ الركيزة الأساسية لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، حيث يعزز الولاء ويؤسس لثقة عميقة في العلامة التجارية. وإدارة المواهب بشكل فعّال تضمن وجود الكفاءات اللازمة لتقديم تجارب ممتازة للعملاء، مما يعزز الولاء ويجعل العملاء يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالشركة.

النتائج المتوصل إليها

في هذا البحث تم دراسة دور التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة حول موضوع التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين ادارة المواهب وولاء العملاء، حيث تم اعداد استبيان وتم توزيعه على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بالاستعانة ببرنامج spss حيث اسفرت هذه النتائج إلى ما يلي:

- إن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد التميز المؤسسي (البعد القيادي، البعد البشري، التميز لتقديم خدمة) حيث قدرت النسبة بـ 79.87% وهذا راجع إلى سعي البنك لتحقيق المركز التنافسي عن طريق امتلاك موارد بشرية تتمتع بكفاءات عالية تتفوق لتقديم خدمات البنك بأحسن صورة ممكنة.

- إن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو استراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب، استراتيجية إحلال المواهب) حيث قدرت النسبة بـ 76.97% وهذا الاتجاه إيجابي لمفردات البحث راجع إلى وعي البنك لأهمية إدارة المواهب البشرية والعناية بها والعمل على تحسين ممارساتها بشكل كبير من أجل الاستفادة القصوى من تلك المواهب سواء تعلق الأمر بتوافر شروط العمل والقيادات اللازمة لتحفيزهم والمحافظة عليهم وخلق شكل تنظيمي منافس لاستيعاب تلك المواهب.

• إن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو مؤشرات الولاء (الولاء السلوكي، الولاء الموقفي) حيث تراوحت نسبة الإيجابية أو الموافقة إلى 79.65٪ وهذا يبين العلاقة القوية التي يتمتع بها البنك مع عملاءه التي تتميز بالإيجابية والمصادقية والأمان مما تجعل من العميل يتولد لديه الشعور بالفخر والاعتزاز لانتمائه للبنك.

وبناء على هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

1. وضع الخطط الاستراتيجية لعملية التميز في الأداء المؤسسي ولا بد من اعتمادها على مستحدثات التكنولوجيا المختلفة لهذه العمليات التنموية، وتوظيف التكنولوجيا في تنمية وتطوير البنك.
2. تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي البنك لجميع المستويات للتعرف وترسيخ ثقافة التميز والعوائد التي تعود على البنك جراء تطبيق معايير التميز المؤسسي لتطوير الاداء.
3. الاستفادة من النماذج العالمية التي تقيس التميز وجودة الاداء لتساعدها لكشف عن نقاط القوة والضعف وبرزها النموذج الاوروبي esqm مع توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي والحرص على نشر ثقافة التميز لدى الموظفين.
4. ضرورة الاهتمام باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل بالبنك وذلك من خلال وضع خطة لجذب الموهوبين في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات لمختلف اقسام البنك وربطها باستراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات البنك من الوظائف المختلفة مع تحديد أساليب جذب الموهوبين ذوي الخبرة، مع وضع خطة للحفاظ عليهم ببنك لتوفير مجموعة من الآليات التي تحقق فرصة التنمية المستدامة.
5. تعزيز عملية جذب واختيار المواهب من خلال الاهتمام بعملية التحويل الدقيق للوظائف للتعرف على طبيعة ومهام وواجبات الوظيفة، وتحسين كافة الاجراءات اللازمة لعملية الاستقطاب لضمان افضل العناصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للموهوبين في البنك، بالإضافة إلى وضع برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين لتنمية مختلف المهارات الوظيفية.
6. إنشاء قسم يختص بإدارة الموارد البشرية للتعرف على المواهب المختلفة وكيفية الاستفادة منها مع القيام بتعديل الأجور والمرتبات، مع ضرورة التركيز على الاستثمار في المواهب كونهم رأس مال بشري للبنك واحد الأصول التي لا يمكن الاستغناء عنها.

7. تعزيز المصارف لجهودها في مجال تحقيق التفاعل مع العميل لدوره الكبير في تحقيق الولاء من خلال إجراء المزيد من الدراسات والاستبانات ومعرفة رأيه بالخدمة المصرفية مع التزامه عند تقديم الخدمة وتقديمها في ظروف مريحة والتحسين المستمر لها.

8. السعي لإيجاد قنوات اتصال مختلفة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والمطورة لتعزيز العلاقة بين البنك وعملائه.

9. ضرورة التقاء البنك في مجال تحقيق رضا العملاء إلى مستويات اعلى مما هي عليه في الوقت الحاضر والاستمرار باكتشاف الأساليب التي ترفع من مستوى الولاء العام للعملاء والموظفين لضمان استمراريتها ونموها وتطورها.

قائمة المصادر والمراجع

: المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، الأردن، دار الرياء للنشر والتوزيع، 2012.
2. إيمان عباس الخفاف، الموهبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2015.
3. ايملن حمدي رجب زهران، متطلبات تطبيق النموذج الاوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرفية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، كلية التربية، المجلة الأوروبية، جامعة سوهان، 2021.
4. بسمة عدنان السيوفي، التدريب من أجل الازدهار، 2018، د ب ن.
5. جون وايمارك، ومحمد زائيري، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، تر: جمال نوير، الإمارات العربية المتحدة، دار الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، 2015.
6. حسين عبدالله بالشيون، نزار عبدالمجيد المرادوي، محمد احمد غشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة وافضل ممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق لنشر والتوزيع، 2012.
7. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط 1، 2012.
8. رضوان محمود عبدالفتاح، إدارة المواهب في المنظمة، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة 2012
9. ركدة بنت عتيق شقيان العطوي، إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية، مدينة تبوك نموذجاً، دار الجنان للنشر والتوزيع، د ب ن، 2020.
10. زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
11. سامية خيرى، التميز التنظيمي، دار الرياء لنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
12. شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 01، 2019.
13. عزيزة عبد الرحمان، عبدالله الصيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، غزة، د س ن.
14. علاء الدين خليل السيد، فراس مصطفى الجدي، استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة، كلية العودة الجامعية، غزة، 2021.
15. علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. علاء عباس علي، ولاء المستهلك، -كيفية تحقيقه والمحافظة عليه- الدار الجامعية الاسكندرية، 2009.

17. فارس محمد العمرات، استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2021، ص 51.
18. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، جلال الحرزي وشركاه للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014.
19. محمد النعيمي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مقدّمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن، عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008.
20. محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر، ط 01، 2007.
21. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

ثانياً - أطروحات ورسائل ومذكرات التخرج

• أطروحات الدكتوراه:

1. خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجتمعات الصناعية، دراسة حالة للمجمع الصناعي بن حماد، أطروحة دكتوراه LMD غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ومجموعات صناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

• رسائل الماجستير:

1. أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2013.
2. اسيل عبد البديع، شحادة حميد، أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات التأمين العامة في قطاع غزة، والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، د س ن.
3. أمجد محمود عيسى أبو أدهم، أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن- قدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، عمان، 2022.
4. بن عليوش توفيق، دور التوجه السوقي في تعزيز الولاء، -دراسة حالة شركة جازي-، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017.
5. دخيل الله غنام المطيري، أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبون، دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت، متطلبات استكمال شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010.

6. رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في القيادة الاستراتيجية، 2022.
7. شادية ابراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم
8. عزيزة عبد الرحمان، عبد الله الصيام، واقع التطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، دراسة حالة، الجامعة الإسلامية بغزة، قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2013.
9. عماد محمد صالح الصالح، أثر الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2022.
10. عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2009.

• مذكرات الماجستير:

1. خنفي نورة، باعمر خديجة، دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- وكالة أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية - أدرار، 2022.
2. خولة حفيظ، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- 2019.
3. نهلة عاتمة، لبنى فديسي، أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي _دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي _جيجل_ 2021/2022.

ثالثا- مقالات ومجلات:

1. أحمد الفاضل، سليمان العجيلي، دور تكنولوجيا التعليم في تنمية المواهب لدى الطلاب، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 07، ع 03، العراق، 2016.
2. حاجي كريمة، دولي سعاد، دور الاتصالات التسويقية في تحقيق ولاء الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 03، ع 02، 2017.

3. خالد مفلح عبد الوهاب القعايدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، جامعة الزرقاء، 2021.2022.
 4. الخشروم محمد وعلي سليمان، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع 04، مج 27، 2011.
 5. زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، -وحدة منعة بانتة- مجلة دورية نصف ثنائية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، مج 7، ع 13، جامعة البصرة، 2014.
 6. سعد علي حمود العنزي، دور الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، العدد 48، العراق، بغداد، 2016.
 7. صالح مؤيد حاج، أثر المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، دراسة ميدانية لمشتري أجهزة الهاتف المحمول في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع 14، مج 26، 2010.
 8. صالح وأحمد سعد، إدارة الموهبة، المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 12، 2012.
 9. صيبان إيمان، وسيلة ثابت، إدارة المواهب، آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، اقتراح نموذج الشركات المشاركة في Salon Talents Et Emploi، مج 03، ع 05، 2017، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد.
 10. فيصل أسامة محيسن، محمد مفضي الكساسبة، أثر تخطيط التعاقد للاحتفاظ بالمواهب في شركة فروينج، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 01، مج 17، 2021.
 11. المصري نزال آغا محمد، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، مجلة عمران، ع 13.
 12. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال، رؤى ونماذج فتوحة، جامعة الكوفة، كلية المنارة والاقتصاد. <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/gjhec/article/view/5747>.
 13. وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرحاني، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب في مؤسسة التعليم العالي التقنية بمدينة الدرة، من وجهة نظر أعضاء التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، ليبيا، 2020.
- رابعاً - محاضرات وملتقيات:**
14. أنيسة فخرو، متطلبات وأساليب الكشف عن الموهوبين والمبدعين، المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين، تحت شعار نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين، تنظيم قسم التربية الخاصة، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز، 19-21 ماي 2015.

15. بن حسن ناصر الدين، مطبوعة مقياس إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2022.

خامسا - مواقع الويب:

1. <https://meemapps.com>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Kamilė Mitašiūnaitė, Influence of Human Resource Management Policy on Customer Loyalty, International Scientific Conference Kaunas: Vilnius University Kaunas Faculty, 3rd of December, 2020.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص تسويق مصرفي

استمارة استبيان

التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب و ولاء العملاء

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي لدراستي لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

وهي بعنوان التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب و ولاء العملاء

أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملائمة الفقرات المسجلة وذلك بوضع إشارة X للفقرات المناسبة بكل شفافية وموضوعية على مختلف جزئيات هذا الاستبيان مع العلم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض عملية علمية بحثية.

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

راهم فريد

من إعداد الطالبة:

عباس سهيلة

السنة الجامعية: 2024/2023

البيانات الشخصية

أنثى <input type="radio"/>		ذكر <input type="radio"/>		الجنس
من 15 سنة فما فوق <input type="radio"/>	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة <input type="radio"/>	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="radio"/>	أقل من 05 سنوات <input type="radio"/>	سنوات الخدمة
من 50 سنة فما فوق <input type="radio"/>	من 40 سنة على أقل من 50 سنة <input type="radio"/>	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة <input type="radio"/>	أقل من 30 سنة <input type="radio"/>	الفئة العمرية
موظف <input type="radio"/>	مسؤول وحدة <input type="radio"/>	رئيس قسم <input type="radio"/>	مدير <input type="radio"/>	المستوى الوظيفي
دكتوراه <input type="radio"/>	جامعي (ماستر) <input type="radio"/>	جامعي (ليسانس) <input type="radio"/>	ثانوي أو ما يعادله <input type="radio"/>	المستوى العلمي

أولاً- التميز المؤسسي

ويقصد به سعي الشركات إلى استغلال الفرص المتاحة لتفوق على غيرها من الشركات المنافسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
التميز القيادي						
01	تسعى الإدارة العليا للبنك باستمرار على تحقيق مركز تنافسي					
02	تشجع الإدارة العليا للبنك العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتطوير المستمر					
03	يقوم مدير البنك بترسيخ ثقافة التميز في كافة أقسام المؤسسة					
التميز القيادي						
04	يمتلك البنك موارد بشرية تتمتع بكفاءة في كل المجالات					
05	يمتلك البنك كفاءات تتمتع بكفاءة عالية					
06	كل العاملين في البنك ذوي مستويات علمية عالية					
التميز لتقديم الخدمة						
07	يقوم البنك بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها					
08	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء					
09	تتصف إجراءات تقديم الخدمة لطلابها بالسرعة والراحة					

ثانياً- إدارة المواهب:

يقصد بها جذب وتحديد وتطوير وتحفيز وحفظ الافراد الذين يمتلكون امكانات عالية تساعد في نجاح البنك

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
استراتيجية الجذب والاستقطاب						
01	يقوم البنك بتخطيط منظم لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من المواهب					
02	يستخدم البنك منهجية مبتكرة وأساليب حديثة في جذب المواهب					
03	يعتمد البنك على خطة واضحة لاستقطاب الموظفين الموهوبين للمناصب الحساسة وذات الأهمية البالغة في البنك					
04	اسم البنك وما يتميز به من سمعة ومكانة في المجتمع يفرض عليه أن يقوم باستقطاب أكبر عدد من الموهوبين					
05	يساهم المرتب والمكافئات والحوافز المادية في جذب المواهب للعمل بالمؤسسة					
06	مرونة رئيس البنك مع المرؤوسين تساعد في جذب المواهب إليه					
استراتيجية تطوير المواهب						
07	يقوم البنك بتشجيع الموظفين الموهوبين الجدد وتوصيتهم بضرورة التدريب بالتوجيه					
08	يخصص البنك ميزانية خاصة لتطوير وتدريب الموظفين					
09	يتيح البنك فرصة لكل الموظفين من أجل اكتشاف مواهبهم					
10	يحث البنك على بث روح المنافسة بين العاملين ويحفزهم على تطوير أدائهم					
11	يتيح البنك فرص للموهوبين لإدارة المناصب العليا					

استراتيجية المحافظة على الموهوبين					
				ينظم البنك دورات تدريبية وتكوينية لمواهبها من أجل تطويرها وتكوينها لتقدم أفضل أداء	12
				يعتمد البنك على نظام الحوافز للاحتفاظ بالمواهب الموجودة لديه	13
				يسعى البنك لتوفير مناخ عم لملائم يساعد على الإبداع والابتكار.	14
				يعامل البنك الموظفين كشركاء بدلا من عمال	15
				يتميز البنك بالتطوير الشخصي والتوظيفي لمختلف الموظفين لديها	16
استراتيجية إحلال المواهب					
				يقوم البنك بوضع استراتيجيات للتنبؤ باحتياجاته من الأفراد الموهوبين	17
				يقوم البنك بتحديد حاجاته من المواهب مع تحديدها على وجه الخصوص	18
				يوفر البنك الحماية الكافية للموارد البشرية مما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية له	19
				يعمل البنك على تطوير القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية	20
				يُشغَل البنك الوظائف الأساسية للموظفين الموهوبين ذوي القدرات والمعارف للقيام بهذه الوظائف على اكمل وجه.	21

ثالثا- ولاء العملاء:

هو علاقة عاطفية مستمرة بين البنك وعملائه تتجلى في مدى رغبة العميل للتواصل مع البنك وتكرار عملية الشراء.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
الولاء السلوكي						
01	يتمتع العملاء بعلاقة قوية مع البنك					
02	يرغب العميل باستمرار تعامله مع البنك					
03	تعامل العميل مع البنك يقع ضمن ميولاته ورغباته					
04	يتحدث العميل مع أقربائه وزملاءه بإيجابية عن البنك وخدماته.					
05	يتميز العميل بالمرونة في تعاملاته مع البنك					
الولاء الموقفي						
06	يملك العميل شعورا إيجابيا عن وقت وسرعة حصوله على الخدمة					
07	يتميز لابتك بالأمانة والمصداقية وقت الأزمات					
08	يشعر العميل بالفخر كونه من عملاء البنك					
09	يملك العميل انطبعا إيجابيا عن البنك وخدماته					
10	يشعر العميل بالرضا التام عن مستوى الخدمة المقدمة من طرف البنك					

٢٤٠ 0668 61. 11 56



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التميمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتفهم

اتفاقية التريص

الرقم: 2023/

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التميمي - تيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: بنك الخلاصة للتنمية الرقمية وكالة تيسة 488-

مقرها: تيسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- عياض بوجليلة2- مستر التخصص تيمورتون حصر في

عنوان المذكرة: التحيز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة الواهب وولاد الجلا

3- الاستاذ المشرف: راحم فريد

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 34- 5

ليساتن التخصص:

عنوان تقرير التريص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنوين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

شعبة الفلاحة والتحصينات الريفيه وكالته تميمية 488 -

الفترة من: 11 افريل 2024 الى: 11 ماي 2024

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمطابقة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب لتعريض يندعي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

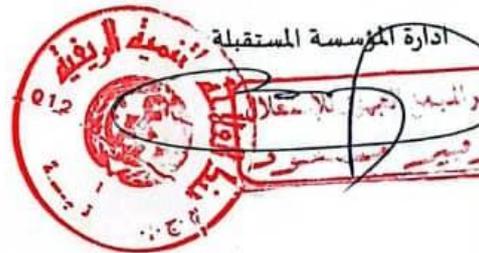
المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادت ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل . المسكن . المطعم.

ادارة القسم





إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) :
.....

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
الترميز الموقّس كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وولاة العمل	تسويق مصرفي	1* - عباس سهيلة
		2*

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

24.05.26

الامضاء

.....

اللقب والاسم

1. مصطفى إبراهيم



الملخص:

تهدف الدراسة إلى دور التميز المؤسسي كوسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وولاء العملاء ولأجل هذا تم الاستناد واختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 كعينة لتطبيق هذه الدراسة، ومن خلال توزيع مجموعة من استمارات الاستبيان على موظفي البنك، وللوصول إلى أهداف الدراسة والاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية حيث توصلت في المجلد إلى أن اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد التميز المؤسسي (البعد البشري، القيادي، تقديم خدمة)، وأيضاً اتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو استراتيجيات إدارة المواهب البشرية (استراتيجية الجذب، التطوير، الاحتفاظ الإحلال)، وأنها أيضاً تتسم بالإيجابية نحو مؤشرات ولاء العملاء (الولاء السلوكي، الولاء الموقفي).

ولقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده، إضافة إلى زيادة اهتمام البنوك باستراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي الذي بدوره يعزز من ولاء العملاء.

الكلمات المفتاحية:

الولاء السلوكي - الولاء الموقفي - ولاء العملاء - التميز المؤسسي.

Abstract:

The study aims to examine the role of institutional excellence as a mediator in the relationship between talent management and customer loyalty. For this purpose, the Bank of Agriculture and Rural Development, Tebessa Agency 488, was relied upon and chosen as a sample to implement this study, and through distributing a set of questionnaire forms to the bank's employees, and to reach the objectives of the study and using a set of statistical tools, where In general, I concluded that the trends of the research sample vocabulary are characterized by positivity towards all dimensions of institutional excellence, the human dimension of leadership, service provision, and also the trends of the research sample vocabulary are characterized by positivity towards human talent management strategies (the strategy of attraction, development, retention and replacement), and that they are also characterized by positivity towards indicators of loyalty. Customers (behavioral loyalty, attitudinal loyalty).

The study recommended the need to enhance the level of achieving sustainable institutional excellence in all its dimensions, in addition to increasing banks' interest in the human resources development strategy in all its dimensions, because of this positive impact on achieving institutional excellence that In turn, it enhances customer loyalty.

key words:

Behavioral loyalty - situational loyalty - customer loyalty - institutional excellence.