

واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة

حورية سليخ

طالبة دكتوراه

د. محمد قريشي

أستاذ محاضر (أ)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر - بسكرة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بجامعة بسكرة. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية، حيث تم اختبارها باستخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T-test). كما تم الاعتماد أيضاً في التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب أخرى مثل مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (99) عامل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل (2.83). كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها: يجب على الجامعة محل الدراسة أن تستخدم طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بغية مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة، ويجب عليها أيضاً إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات، كذلك يجب وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم، وإشعار الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم، وتشجيع حلقات النقاش بينهم بغية استثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، جامعة بسكرة.

المقدمة

تعد إدارة الموهبة (Talent Management) فلسفة إدارية جديدة أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول جذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات العالية للعمل داخل المؤسسة، والاحتفاظ بهم كونهم أهم الموارد التنظيمية ويمثلون ركيزة التطور والتقدم والإبداع لأي مؤسسة. وبالتالي لكي تكون المؤسسة مبدعة في عملها عليها أن تهتم بمواردها البشرية وإيجاد الطرائق والوسائل التي تساعد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع. وهناك العديد من الدول كاليابان مثلاً استطاعت أن تحتل قمة التطور التكنولوجي ليس بما تمتلكه من موارد طبيعية بل بما تمتلكه من موارد بشرية موهوبة أخذت باليابان إلى قمة التفوق والإبداع والازدهار الاقتصادي. وقد أصبح البحث عن المواهب واكتشافها المهمة الرئيسية للمؤسسات في إدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية من استقطاب واختيار وتدريب العاملين من ذوي المهارات العالية بغية تعزيز قدراتها الإبداعية (متعب؛ وحاجم، 2013: 250-278).

ونحاول من خلال بحثنا هذا دراسة واقع إدارة المواهب البشرية في إحدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وهي جامعة بسكرة، وذلك من خلال أربعة محاور أساسية.

* تم استلام البحث في نوفمبر 2018، وقبل للنشر في مارس 2019، وتم نشره في يونيو 2020.

المبحث الأول - منهجية البحث

مشكلة البحث

أصبح موضوع «إدارة المواهب» يستحوذ على اهتمام كبير من مختلف المستويات الإدارية وفي أغلب المؤسسات، وذلك لأهميته في تطوير تلك المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي: ما مستوى أهمية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في جامعة بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى استقطاب المواهب البشرية بجامعة بسكرة؟
- ما مستوى إدارة أداء المواهب بجامعة بسكرة؟
- ما مستوى تطوير المواهب في جامعة بسكرة؟
- ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية في جامعة بسكرة؟

أهمية البحث

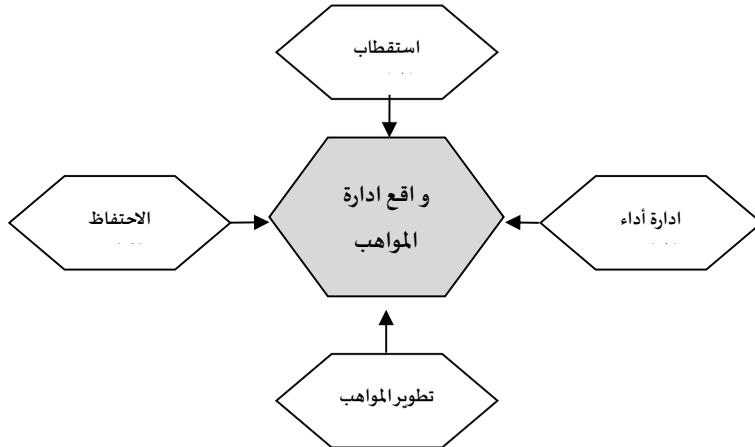
تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- قدم هذا البحث تأصيلاً نظرياً لماهية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة.
- الكشف عن الواقع الفعلي لإدارة المواهب البشرية بجامعة بسكرة.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تحسين وتطوير عملية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الجامعة محل الدراسة.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أهمية إدارة المواهب بجامعة بسكرة.
- التعرف على مستوى استقطاب المواهب البشرية بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى إدارة أداء المواهب بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى تطوير المواهب بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية في الجامعة محل الدراسة.



الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث

فرضيات البحث

استناداً إلى ما وضعته دراسات عديدة سابقة، نذكر على سبيل المثال دراسة (الجراح؛ وأبو دوله، 2015)، دراسة (الزيدي، وحسين، 2013)، دراسة (صيام، 2013)، دراسة (الهيبي، 2014)، دراسة (زعتري، 2013)، ودراسة (حمد، 2014) في أقسامها النظرية والتطبيقية، وبغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على مختلف تساؤلاته قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: «وجود مستوى مرتفع من تطبيق الجامعة محل الدراسة لسياسات إدارة المواهب».

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

- «وجود مستوى مرتفع من سياسة استقطاب المواهب في جامعة بسكرة».
- «وجود مستوى مرتفع من سياسة إدارة أداء المواهب في جامعة بسكرة».
- «وجود مستوى مرتفع من سياسة تطوير المواهب في جامعة بسكرة».
- «وجود مستوى مرتفع من سياسة الاحتفاظ بالمواهب البشرية في جامعة بسكرة».

مقياس البحث

لقياس تصورات أفراد عينة البحث حول مستوى توفر سياسات إدارة المواهب قمنا باستخدام استبانة مكونة من

الجدول رقم (1)
مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	المقياس المعتمد
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	07	تم إعداد هذا المقياس اعتماداً على دراسة (الجراح، وأبودوله، والزيدي، ودراسة (الزيدي، وحسين، 2013)
	إدارة أداء المواهب	04	
	تطوير المواهب	09	
	الاحتفاظ بالمواهب	04	

المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة

(24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: «استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب»، وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة «1»، غير موافق «2»، محايد «3»، موافق «4»، موافق بشدة «5»). ولقد تم إعداد هذه الاستبانة بالاعتماد على دراستي (الجراح، وأبو دوله، 2015)، و(الزيدي، وحسين، 2013). وكل هذا موضح في الجدول رقم 1.

أداة البحث

تتمثل أداة البحث الرئيسية في الاستبانة، حيث قمنا

بتوزيعها بشكل مباشر على أفراد عينة البحث خلال شهر جانفي من سنة (2018) من خلال عدة زيارات ميدانية. تم تقسيم هذه الاستبانة إلى قسمين: الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: «الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة». أما القسم الثاني فيشمل متغير «إدارة المواهب» ويحتوي على (24) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما ذكرنا سابقاً.

للتأكد من صدق أداة البحث اعتمدنا طريقتين: الأولى صدق المحتوى أو الصدق الظاهري، حيث قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين لغرض إبداء رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها وملائمتها للموضوع محل الدراسة، وأجرينا التعديلات المطلوبة وأخذنا بكافة ملاحظاتهم واقتراحاتهم. والطريقة الثانية هي صدق المحك حيث تم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات «ألفا كرونباخ»، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.968) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2)

معاملات الثبات والصدق للاستبانة ككل بمحاورها المختلفة

البعد أو المحور	عدد العبارات	معامل ألفا - كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
استقطاب المواهب	07	0.835	0.913
إدارة أداء المواهب	04	0.776	0.880
تطوير المواهب	09	0.888	0.942
الاحتفاظ بالمواهب	04	0.822	0.906
الاستبانة ككل	24	0.938	0.968

المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

وبغية التحقق من ثبات أداة البحث قمنا بحساب

معامل الثبات ألفا- كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (0.938) كما هو موضح في الجدول الموالي وهو أكبر من المقياس (0.60)، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها للتحليل الإحصائي.

منهجية البحث

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية

استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، إضافة إلى ذلك فهو

الخيطة غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. وعليه كان لزاما علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة والملاحظة الشخصية والمقابلات والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي نراه ملما بما ذكرناه سابقا، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي، والأسلوب المسحي التحليلي (عجام، 2007: 21). حيث إن:

- الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك في الاعتماد على العديد من الدوريات والرسائل الجامعية بغية توضيح مفهوم متغيرات البحث الأساسية.
- الأسلوب المسحي التحليلي: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (674) عامل وعاملة وذلك حسب إحصائيات (2018/12/31)، ونظرًا لصعوبة الوصول إلى مفردات المجتمع ككل قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع قوامها (120) عامل وعاملة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (105) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد (06) استبانات نظرًا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (99) استبانة.

أسلوب أو طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

- 1- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V17، وذلك في الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرائق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

أساليب تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك طبعا في الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V17:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه في الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها في الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار T لعينة الواحدة (One-Sample T-Test): وذلك لاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة.
- 3- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 4- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

حدود البحث

يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العمال الإداريين بجامعة بسكرة.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالي خلال شهر جانفي من سنة (2018).
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة واقع إدارة المواهب البشرية بجامعة بسكرة وذلك من وجهة نظر عمالها الإداريين.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

مفهوم إدارة المواهب

تشير المهوبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية ومعارف ومهارات تمكنهم من القيادة بنجاح والتطور والتغيير الفعال داخل المؤسسة. ويمكن القول أن وجود المواهب في المؤسسة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المؤسسات، كما إنه يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير مهوبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على المهوبة هو الشيء السائد في المؤسسات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي.

لذا يخصص المسؤولون من (20%-40%) من وقتهم لإدارة المواهب بمؤسساتهم، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية: أي الإيمان بأن المهوبة تعد أفضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للعاملين منذ التعاقد معهم وحتى سن التقاعد (الجراح؛ وأبو دوله، 2015: 283-315).

ولقد ورد لمصطلح إدارة المواهب العديد من التعريفات وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثير من الباحثين، حيث عرفت على أنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما إنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمؤسسة. إضافة إلى ذلك فإدارة المهوبة هي عملية توقع احتياجات قوى العمل في المؤسسة، إدارة العاملين الحاليين، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل. وإدارة المهوبة تشير أيضاً إلى مصطلح إدارة رأس المال البشري فهي عملية توظيف، إدارة، تقييم، تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية الأكثر أهمية للمؤسسة، وبذلك يمكن أن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة (الشمري وآخرون، 2016: 233-267).

أهمية إدارة المواهب

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في النقاط التالية (إبراهيم؛ وسعد، 2015: 442-576):

- 1- تمثل إدارة المهوبة أهم موارد القيمة لأية مؤسسة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداء من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاء بالعاملين في خطوط الإنتاج). وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الأهمية والحاجة إليها قبل ذلك بوقت طويل، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام (1906) أن العالم قد بدأ يرى ثراء الأمة بتكون قبل أي شيء آخر من عدد الموهوبين الذين في كنفها، وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت المؤسسات أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والالتزام (Engagement) الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقدرات المؤسسة وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين. ومن هنا يبرز الدور الكبير للمهوبة وإدارتها في جميع مؤسسات اليوم.

- 2- تعد إدارة الموهبة إحدى عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات، فالاهتمام بإدارة الموهبة يساهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلاً عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المؤسسة وجوهر أهداف الأعمال وهذا سيساهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية.
- 3- تعكس إدارة الموهبة إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية وهي: مرحلة وظيفة أعمال (أي قسم الأفراد)، شريك أعمال (بمعنى وظيفة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)، تكامل أعمال (والتي تمثل إدارة الموهبة).

أهداف إدارة المواهب

- هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب؛ فهذه الأخيرة لديها غاية وهدف، فغايتها تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، بينما هدفها يركز على خلق بيئة ثقافية مستدامة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم بشكل مستمر. وعلى العموم يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب في النقاط التالية (الزبيدي؛ وحسين، 2013: 78-131):
- 1- إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
 - 2- وضع الإجراءات اللازمة لقياس الكفاءات المطلوبة والمتوافرة.
 - 3- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
 - 4- تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم.
 - 5- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.
 - 6- قياس تأثير استراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي حالياً ومستقبلاً.

تصنيف المواهب داخل المؤسسة

- يمكن تصنيف المواهب داخل أي مؤسسة إلى أربعة أصناف وذلك حسب مستوى المسؤولية لكل صنف منها:
- 1- مواهب القيادة (Leadership Talent): هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.
 - 2- المواهب الأساسية (Key Talent): وفيها:
 - الأفراد ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية ويمكن اعتبار هذا النوع من المواهب مهمة جداً للمؤسسة نظراً لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل.
 - الأفراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات.
 - بالإضافة إلى أن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن الأفراد المتخصصين وقادة الفكر أو الأفراد الذين يتمتعون بمهارات نادرة.
 - المواهب الأساسية عادة ما تمثل نسبة (5-2) % من الأفراد الموظفين الذين ينتشرون في التسلسل الهرمي للتصنيف (صيام، 2013: 33-34).
 - 3- المواهب الجوهرية (Core Talent)، وتشمل (العبادي، 2011: 1-53):
 - الأفراد الذين يقومون بالأعمال الجوهرية.
 - ينفذون المهام بمدة قصيرة تتراوح بين (6-12) شهر بدون تركيز كبير على المستقبل.
 - التركيز على الأفراد الرئيسيين من الأعمال ويطلق عليهم «فريق الإنتاج» بشكل رئيس للمسؤولية.
 - أفكار المهارات للأفراد من مجموعة الموهبة ليست صعبة جداً لوضعها في اتجاه جديد في منحى التعلم لتفادي النقص الحاصل في الإنتاج.

4- المواهب الداعمة (Support Talent)، وفيها (جمعة، 2015: 126-149):

- الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.
- كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.
- مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

استراتيجيات إدارة المواهب

يستند العمل الفعال مع الأفراد الموهوبين على استراتيجية إدارة المواهب المستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تحاول استراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأفراد الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب (Talent Pool). وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم هاته الاستراتيجيات:

1- استقطاب المواهب: وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم.

وهذه الاستراتيجية تشمل مجالين أساسيين: تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة الموارد البشرية (الجراح؛ وأبو دوله، 2015: 283-315). ولكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة لابد من توفر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار الأفضل من بينهم، غير أن ذلك لا يعد أمراً سهلاً في سوق العمل وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظيفة، إذ إنه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاماً مع متطلبات ملاء الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها (زعتري، 2013: 18).

2- إدارة أداء المواهب: تهدف المؤسسات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات

نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية. وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل. وإدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد الرؤساء من أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (حمد، 2014: 134-167). وعلى العموم هناك عدة أهداف رئيسية تسعى إدارة الأداء في المؤسسات إلى تحقيقها أبرزها (الهيبي، 2014: 27):

- تمكين وتحفيز ومكافئة العاملين لقاء أعمالهم المتميزة.
- تركيز مهام العاملين على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ومحاذاة أهداف العاملين الفردية مع أهداف المؤسسة ككل.

- محاذاة وربط الأهداف الفردية بأهداف الفرق والأقسام والإدارات.

- بيان ما الذي يحتاجه العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة وكيفية مساهمتهم لنجاح المؤسسة.

- تحقيق مستويات عالية من الإنجاز للأفراد العاملين في المؤسسة من خلال العوائد التي حصلوا عليها لقاء تحقيق الأهداف.

3- تطوير المواهب: أصبحت عملية تطوير أو تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات

التنمية الإدارية تطورا، ومن ناحية الدور المني في هذا المجال أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تخصص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت المؤسسات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية وتطوير العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المؤسسات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل. وعلى العموم تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تطوير معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية لكي تكون قادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (الهيبي، 2014: 27-28).

4- الاحتفاظ بالمواهب: يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، حيث هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل. وتستطيع المؤسسة أن تضمن الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بعين الاعتبار الأنشطة التالية (حمد، 2014: 134-167):

- تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركوا بالقيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.
- تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة.
- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً - خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

يتبين من خلال الجدول (3) أن (66.7%) من أفراد عينة البحث هم من الإناث و(33.3%) هم من الذكور، وأن (33.3%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و(60.6%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) سنة، وأن (5.1%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) سنة، أما المبحوثين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (1%).

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	33.3%
	أنثى	66	66.7%
العمر	المجموع	99	100%
	أقل من 30 سنة	33	33.3%
	من 30 إلى أقل من 40	60	60.6%
	من 40 إلى أقل من 50	5	5.1%
	من 50 سنة فأكثر	1	1%
المؤهل العلمي	المجموع	99	100%
	تقني سامي	11	11.1%
	ليسانس	40	40.4%
	مهندس	10	10.1%
	ماستر	32	32.3%
مجال الوظيفة الحالية	دراسات عليا	6	6.1%
	المجموع	99	100%
	إدارة دنيا	24	24.2%
	إدارة وسطى	61	61.6%
	إدارة عليا	14	14.1%
عدد سنوات الخبرة	المجموع	99	100%
	أقل من 5 سنوات	36	36.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	44	44.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	13.1%
	15 سنة فأكثر	6	6.1%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V17

وهذه النتيجة تبين أن غالبية المبحوثين هم من الشباب، في حين أن (11.1%) هم من حملة شهادة تقني سامي، و(40.4%) منهم من حملة شهادة الليسانس، و(10.1%) منهم من حملة شهادة المهندس، و(32.3%) هم من حملة شهادة الماستر، بينما المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا بلغت نسبتهم (6.1%).

وبالتالي فإن أفراد عينة البحث لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية. وبالنسبة لمجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن (24.2%) منهم يعملون في مستوى الإدارة الدنيا، و(61.6%) منهم يعملون في مستوى الإدارة الوسطى، بينما المبحوثين في مستوى الإدارة العليا بلغت نسبتهم (14.1%).

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (36.4%) منهم لديه خبرة (أقل من 5 سنوات)، و(44.4%) منهم لديه خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأن (13.1%) منهم لديه خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين أن المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (6.1%)، وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تقل عن (10 سنوات) لأن غالبيتهم هم من الفئة الشابة.

ثانياً - وصف متغيرات البحث الأساسية وتشخيصها

نقوم في هذا الجزء بوصف وتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير محل الدراسة «إدارة المواهب» بأبعاده المختلفة.

وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بعد من (1- أقل من 2.5) دالاً على مستوى «منخفض» من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى «متوسط»، ومن (3.5- أقل من 5) دالاً على مستوى «مرتفع».

1- تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى استقطاب المواهب البشرية بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور استقطاب المواهب

الرقم	بعد استقطاب المواهب وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	2.83	1.204	2	متوسط
2	تسعى الجامعة دائماً إلى البحث عن الأفراد المؤهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	2.74	1.183	3	متوسط
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، بغية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهوبين.	2.84	1.210	1	متوسط
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	2.25	0.973	7	منخفض
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها، وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانيات العالية من داخل المؤسسة.	2.71	1.264	4	متوسط
6	يتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	2.60	1.087	5	متوسط
7	تمارس الجامعة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.	2.38	1.076	6	منخفض
	استقطاب المواهب بشكل عام	2.62	0.812	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتضح من خلال الجدول (4) أن العبارة التي تنص على «تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، بغية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهوبين» جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.84) بانحراف معياري (1.210).

ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتدلل هذه النتيجة أن الجامعة محل الدراسة لا تستخدم كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين، من أجل جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهوبين.

في حين نجد أن العبارة التي تنص على «يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة» جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.25) بانحراف معياري (0.973).

ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول منخفضة، وبالتالي هذه النتيجة تبين أنه في الجامعة محل الدراسة لا يتم استخدام الطرائق الموضوعية في اختيار وتوظيف الأفراد ولا يتم اعتماد مبدأ مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد «استقطاب المواهب» أنها تشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمتوسط ولا تزيد على القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة أو الموقف الحيادي للمبحوثين.

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أن مستوى «استقطاب المواهب بشكل عام» بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بوسط حسابي قدره (2.62) بانحراف معياري (0.812)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تسعى دوماً إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين لكي تستقطبهم وترغبهم في العمل، ولا تمارس كثيراً مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد وتقييم الموظفين الحاليين.

2- تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى إدارة أداء المواهب بجامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إدارة أداء المواهب

الرقم	بعد إدارة أداء المواهب وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
8	تمتلك الجامعة القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في مختلف الأقسام والإدارات.	3.31	1.037	1	متوسط
9	تمتلك الجامعة القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم.	2.67	1.059	4	متوسط
10	تمتلك الجامعة القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.	2.99	1.083	3	متوسط
11	لدى الجامعة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.	3.03	1.111	2	متوسط
	إدارة أداء المواهب بشكل عام	3.00	0.829	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتضح من خلال الجدول (5) أن العبارة التي تنص على «تمتلك الجامعة القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في مختلف الأقسام والإدارات» جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.31) بانحراف معياري (1.037)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتدل هذه النتيجة أن الجامعة محل الدراسة تمتلك نسبياً القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين في مختلف الأقسام والإدارات لتمكينهم من أداء مختلف المهام الموكلة لهم.

في حين نجد أن العبارة التي تنص على «تمتلك الجامعة القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم» جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.67) بانحراف معياري (1.059)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وبالتالي هذه النتيجة تبين أن جامعة بسكرة تمتلك نوعاً ما القدرة على تحديد أوزان لأهداف العاملين الموهوبين استناداً إلى معايير معروفة من قبلهم. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد «إدارة أداء المواهب» أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً.

انطلاقاً مما سبق، يتضح لنا أن مستوى «إدارة أداء المواهب بشكل عام» بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بوسط حسابي قدره (3.00) بانحراف معياري (0.829)، وتدل هذه النتيجة إلى أن الجامعة محل الدراسة لديها قدرة متوسطة نسبياً على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم، وعلى تحديد إجراءات الأداء بالشكل المعروف من قبل العاملين الموهوبين.

3- تحليل عبارات المحور الثالث للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تطوير المواهب في جامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي.

يتضح من خلال الجدول (6) أن العبارة التي تنص على «تتيح الجامعة لعمالها التدريب الخارجي من خلال البرامج التكوينية المحلية والعالمية» جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث،

حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.44) بانحراف معياري (1.189)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتدل هذه النتيجة أن الجامعة محل الدراسة توفر نسبياً مختلف برامج التدريب الخارجي لعمالها (التربصات قصيرة المدى) وذلك بغية تحسين أداءهم والعمل على القيام بمهامهم على أكمل وجه.

جدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور تطوير المواهب

الرقم	بعد تطوير المواهب وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
12	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم، ويتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	2.90	1.351	5	متوسط
13	تقدم الجامعة لعمالها التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	3.00	1.262	4	متوسط
14	تتيح الجامعة لعمالها التدريب الخارجي من خلال البرامج التكوينية المحلية والعالمية.	3.44	1.189	1	متوسط
15	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	3.23	1.268	2	متوسط
16	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنة أداؤهم بتلك المعايير.	2.49	1.198	9	منخفض
17	يتم التدخل المباشر من الإدارة العليا للجامعة لتعيين وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى أخرى تبعاً لقدراتهم.	3.01	1.208	3	متوسط
18	تمتلك الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	2.81	1.075	6	متوسط
19	تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	2.80	1.069	7	متوسط
20	تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	2.77	1.132	8	متوسط
	تطوير المواهب بشكل عام	2.93	0.869	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V17

في حين نجد أن العبارة التي تنص على «تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنة أداؤهم بتلك المعايير» جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.49) بانحراف معياري (1.198)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول منخفضة، وبالتالي هذه النتيجة تبين أنه في الجامعة محل الدراسة من النادر أن يتم وضع المعايير لقياس أداء المواهب ومن النادر أيضاً أن تقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنة أداؤهم بتلك المعايير. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد «تطوير المواهب» أنها تشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمتوسط.

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أن مستوى «تطوير المواهب» - بشكل عام - بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بوسط حسابي قدره (2.93) بانحراف معياري (0.869)، وهذا الوسط لا يزيد على القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة أو الموقف الحيادي للمبحوثين. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة محل الدراسة تستخدم بشكل متوسط نسبياً برامج التعليم المستمر وتكلف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة، وتقدم نسبياً لعمالها التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل، وفي بعض الأحيان يتم التدخل المباشر من الإدارة العليا للجامعة لتعيين وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى أخرى تبعاً لقدراتهم.

4- تحيل عبارات المحور الرابع للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية في جامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي.

يتضح من خلال الجدول (7) أن العبارة التي تنص على «تمتلك الجامعة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديهم» جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.11) بانحراف معياري (1.106)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وتشير هذه النتيجة أن جامعة بسكرة تمتلك نسبياً معلومات مختلفة عن المسار الوظيفي لعمالها الموهوبين.

جدول رقم (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الاحتفاظ بالمواهب

الرقم	بعد الاحتفاظ بالمواهب وعبارة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	تمتلك الجامعة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين المهوبين لديها.	3.11	1.106	1	متوسط
22	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العاملين المهوبين.	2.89	1.115	2	متوسط
23	تشجع الجامعة روح الإبداع لدى العاملين المهوبين لديها.	2.69	1.140	3	متوسط
24	تشجع الجامعة إقامة حلقات نقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.	2.52	1.091	4	متوسط
	الاحتفاظ بالمواهب بشكل عام	2.80	0.898	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS. V17

في حين نجد أن العبارة التي تنص على «تشجع الجامعة إقامة حلقات نقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها» جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.52) بانحراف معياري (1.091)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة، وبالتالي هذه النتيجة تبين أن جامعة بسكرة لا تشجع كثيرا إقامة حلقات نقاش بين عمالها بغية استثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها. كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد «الاحتفاظ بالمواهب» أنها تشكل قبولاً متوسطاً.

انطلاقاً مما سبق، يتضح لنا أن مستوى «الاحتفاظ بالمواهب بشكل عام» بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بوسط حسابي قدره (2.80) بانحراف معياري (0.898)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة محل الدراسة لا تمتلك نظام معلومات الموارد البشرية كفو يوفر معلومات مختلفة عن التغيرات التي تحصل في خصائص العاملين المهوبين ولا تشجع كثيرا روح الإبداع فيما بينهم، وقليل ما تشجع الجامعة إقامة حلقات النقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.

5- تحليل عبارات الاستبانة ككل للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى أهمية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في جامعة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (8).

نلاحظ من خلال الجدول (8) أن بعد «إدارة أداء المواهب» جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.00) بانحراف معياري (0.829)، وبالترتيب الثاني جاء بعد «تطوير المواهب» بوسط حسابي قدره (2.93)، في حين بعد «الاحتفاظ بالمواهب» جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث وهذا بوسط حسابي قدره (2.80)، وفي الأخير جاء بعد «استقطاب المواهب» في الترتيب الرابع وذلك بوسط حسابي قدره (2.62).

كما نلاحظ أيضاً أن مستوى إدارة المواهب بشكل عام بجامعة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة (2.83)، بانحراف معياري قدره (0.737).

جدول رقم (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن متغير إدارة المواهب

أبعاد إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً. استقطاب المواهب	2.62	0.812	4	متوسط
ثانياً. إدارة أداء المواهب	3.00	0.829	1	متوسط
ثالثاً. تطوير المواهب	2.93	0.869	2	متوسط
رابعاً. الاحتفاظ بالمواهب	2.80	0.898	3	متوسط
إدارة المواهب بشكل عام	2.83	0.737	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS. V17

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: تنص على «وجود مستوى

مرتفع من تطبيق الجامعة محل الدراسة لسياسات إدارة المواهب».

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، تم اختبارها باستخدام الوسط الحسابي واختبار T لعينة الواحدة (One Sample T-test)

جدول رقم (9)
نتائج الاختبار المتعلقة بمتغير إدارة المواهب بأبعاده الأربعة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.	مستوى الدلالة المعتمد
استقطاب المواهب	2.62	0.812	4.649-	0.000	0.000
إدارة أداء المواهب	3.00	0.829	0.000	1.000	0.000
تطوير المواهب	2.93	0.869	0.694-	0.490	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	2.80	0.898	2.209-	0.029	0.000
إدارة المواهب كمجموعة	2.83	0.737	2.248-	0.027	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.17

والجدول رقم (9) يوضح نتائج إجابات المبحوثين على محاور إدارة المواهب بجامعة بسكرة.

يتضح من خلال الجدول رقم (9)

ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: «وجود الفرعية الأولى القائلة بأن «جامعة بسكرة لا تطبق بالكامل سياسة استقطاب المواهب» ونقبل بديلها التي تؤكد على أن الجامعة محل الدراسة تطبق سياسة استقطاب المواهب ولكن بشكل متوسط عن مستوى الدلالة (0.05).

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: «وجود مستوى مرتفع من سياسة إدارة أداء المواهب في جامعة بسكرة»، نلاحظ أن متوسط إجابات المبحوثين على بعد «إدارة أداء المواهب» بلغ (3 من 5)، وبديل هذا على وجود درجة متوسطة من سياسة جامعة بسكرة في إدارة أداء المواهب، ولكن نتيجة اختبار (T) تشير إلى أن «جامعة بسكرة لا تطبق سياسة إدارة أداء المواهب» وذلك لأن القيمة الاحتمالية (1.000) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلها.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: «وجود مستوى مرتفع من سياسة تطوير المواهب في جامعة بسكرة»، نلاحظ أن متوسط إجابات المبحوثين على بعد «تطوير المواهب» بلغ (2.93 من 5)، وبديل هذا على وجود درجة متوسطة من سياسة جامعة بسكرة في تطوير مواهبها البشرية، ولكن الشيء الملاحظ من نتيجة اختبار (T) أن «جامعة بسكرة لا تطبق سياسة تطوير المواهب» وذلك لأن القيمة الاحتمالية (0.490) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلها.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: «وجود مستوى مرتفع من سياسة الاحتفاظ بالمواهب في جامعة بسكرة»، نلاحظ أن متوسط إجابات المبحوثين على بعد «الاحتفاظ بالمواهب» بلغ (2.80 من 5)، وبديل هذا على وجود مستوى متوسط من الاحتفاظ بالمواهب البشرية في جامعة بسكرة، وأشارت نتيجة اختبار (T) إلى أن متوسط الإجابات لا يزيد على الدرجة (3) التي تعبر عن المستوى المتوسط أو الموقف الحيادي، والشيء الملاحظ أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.029) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة القائلة بأن «جامعة بسكرة لا تطبق بالكامل سياسة الاحتفاظ بالمواهب» ونقبل بديلها التي تؤكد على أن الجامعة محل الدراسة تطبق سياسة الاحتفاظ بالمواهب ولكن بشكل متوسط نسبياً.

- وبالنسبة للفرضية الرئيسية التي تنص على: «وجود مستوى مرتفع من تطبيق الجامعة محل الدراسة لسياسات إدارة المواهب»، نلاحظ أن متوسط إجابات المبحوثين على هذا المتغير ككل بلغ (2.83 من 5)، وبديل هذا على وجود مستوى متوسط من تطبيق سياسة إدارة المواهب في الجامعة محل الدراسة، إذ أشارت نتيجة اختبار (T) إلى أن متوسط الإجابات لا يزيد على الدرجة (3) التي تعبر عن المستوى المتوسط أو الموقف الحيادي، والشيء الملاحظ أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية القائلة بأن «جامعة بسكرة لا تطبق بالكامل سياسات إدارة المواهب» ونقبل بديلها التي تؤكد على أن الجامعة محل الدراسة تطبق حقيقة سياسات إدارة المواهب ولكن بشكل متوسط نسبياً.

النتائج والتوصيات

نتائج البحث ومناقشتها

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تهتم الجامعة محل الدراسة باستراتيجية استقطاب المواهب البشرية بشكل متوسط نسبياً حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور (2.62). وتبين هذه النتيجة أن جامعة بسكرة لا تستخدم كثيراً كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، بغية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين. أيضاً لا تركز كثيراً في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة ولكن على الكمية فقط أحياناً. وقليلاً ما تسعى الجامعة محل الدراسة إلى البحث عن الأفراد الموهوبين المؤهلين وتستقطبهم وترغبهم في العمل.
- 2- تهتم الجامعة محل الدراسة باستراتيجية إدارة أداء المواهب بشكل متوسط نسبياً أيضاً، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور (3.00). وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة لا توفر كثيراً الاتصالات اللازمة والضرورية بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم، ولا تمتلك كثيراً القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل يختلف عن المعايير المعروفة من قبلهم.
- 3- تهتم الجامعة محل الدراسة بتطوير المواهب البشرية بشكل متوسط نسبياً أيضاً، وذلك بدلالة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المحور الذي بلغ (2.93). وتبين هذه النتيجة أن جامعة بسكرة لا تضع المعايير الكافية لقياس أداء المواهب وقليلاً ما تقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين. أيضاً الجامعة لا توفر البرامج التدريبية الكافية لجميع العاملين واللازمة لتطوير وتنمية الموارد البشرية ورفع من مستواهم، ولا توفر لهم برامج التعليم المستمر، وقليلاً ما تسعى إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بغية تطوير الذات.
- 4- تهتم الجامعة محل الدراسة أيضاً باستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بشكل متوسط نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذا المحور (2.80). وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تمتلك معلومات معتبرة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها، لكنها لا تشجع كثيراً روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين ولا تقيم حلقات النقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.
- 5- جاء اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب بشكل عام متوسطاً، وهذا بدلالة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل الذي بلغ (2.83). وذلك لأن الاستراتيجيات السابقة الذكر لإدارة المواهب جاءت متوسطة جميعها.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة الذكر، توصي الدراسة بالآتي:

- 1- لتحسين مستوى استقطاب المواهب البشرية بجامعة بسكرة، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد العاملين والتي تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة. أيضاً ضرورة توفير آليات محددة لاكتشاف مواهب العاملين بالجامعة والاستفادة منهم قدر المستطاع. كذلك توصي الدراسة بضرورة توفير مختلف الوسائل للإعلان عن الحاجة للموظفين، وهذا بغية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين وترغبهم بالعمل.
- 2- لتحسين مستوى إدارة أداء المواهب بجامعة بسكرة، فإن الدراسة توصي بضرورة تحليل أداء العاملين خصوصاً من ناحية الصفات النفسية والبدنية، ومهاراتهم الفنية والسلوكية والفكرية، بغية الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف. هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.
- 3- لتحسين مستوى تطوير وتنمية المواهب البشرية بجامعة بسكرة، فإن هذه الدراسة توصي بضرورة توفير

خطط سنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية والرفع من مستواهم، أيضاً ضرورة توفير برامج التعليم المستمر للعاملين وتكليفهم ببعض المهام الجديدة والمبتكرة لإبراز طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم، وإحياء روح المنافسة بين العاملين فيما بينهم بغية العمل على تطوير الذات.

4- لتحسين مستوى الاحتفاظ بالمواهب البشرية بجامعة بسكرة، فإن الدراسة توصي بضرورة تحسيس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم، وتطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمؤسسة، وتشجيع حلقات النقاش بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.

محددات البحث:

عند قيامنا بهذا البحث واجهنا مجموعة من الصعوبات أبرزها ما يلي:

- 1- عدم تعاون أفراد عينة البحث في تعبئة الاستبانة.
- 2- توزيع الاستبانة مرات عديدة وذلك لضيق البعض منها.
- 3- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب في الجامعات الجزائرية خصوصا.
- 4- لا نستطيع تعميم نتائج هذه الدراسة على كل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك لصغر حجم العينة محل الدراسة.

قائمة المراجع

- أمانة الشمري، أحمد عبد الله، وآخرون. (2016). «تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، السنة 13، مج 1، ع 37.
- إبراهيم، نور خليل؛ وسعد، خالد سلمان. (2015). «متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، العراق، مج 21، ع 86.
- الجراح، صالح علي؛ وأبو دوله، جمال داود. (2015). «أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 11، ع 2.
- الزبيدي، غني دحام تناي؛ وحسين، حسين وليد. (2013). «استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي»، *مجلة كلية التراث الجامعة*، العراق، ع 13.
- العبادي، هاشم فوزي. (2011). «إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، مج 7، ع 20.
- الهيفي، هيفي على سلمان. (2014). «أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية»، *رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جمعة، محمود حسن. (2015). «الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى»، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، العراق، ع 26.
- حمد، علاء دهام. (2014). «أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا»، *مجلة دنانير*، الجامعة العراقية، مج 01، ع 5.
- زعتري، عبد العزيز هاني شمس. (2013). «ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية»، *رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله. (2013). «واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عجام، إبراهيم محمد حسن. (2007). «تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية»، *رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- متعب، حامد كاظم؛ وحاجم، ستار كاظم. (2013). «دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية»، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، العراق، مج 15، ع 2.

The Reality of Human Talent Management In Algerian Higher Education Institutions: Field Study at Mohamed Khider - Biskra University

Dr. Mohamed Grichi

Lecturer «A»

grichi_mohamed@yahoo.com

Houria Selikh

Phd. Student

houriaselikh@gmail.com

College of Economics, Business and Management Sciences

Mohamed Khider University, Baskara

The People's Democratic Republic of Algeria

ABSTRACT

The aim of this Study is to identify the perceptions of the respondents about the level of availability of talent management in various dimensions at Biskra University. To reach this, a major hypothesis and four sub-hypotheses were formulated and it is tested by using a one sample T-test. Besides, The statistical analysis of the data was also used in other methods such as descriptive statistical measures (Mean and Standard Deviation). The questionnaire was used as a crucial tool for collecting data from the study sample of (99) workers.

The study came to a number of results, the most important of which is that the Biskra University's level of interest in human talent management with their different dimensions at was average according to the study scale in which the Mean of the responses of the individuals in the research sample for this variable as in total (2.83). Furthermore, the study led to a number of recommendations: The university should use multiple and objective methods of selecting individuals so as to match the efficiency of the individual with the job vacancy. It should also revive the spirit of competition between the workers so as to work on self development in leadership positions that are important and appropriate to their abilities. And sensitizing the talent individuals to the achievement in the field of their jobs and to back up discussion among them so as to invest their intellectual potential and strengthen their loyalty to it.

Keywords: *Talent Management, Talent Polarization, Talent Performance Management, Talent Development, Keeping the Talents, Biskra University.*

