واقع تطبيق ممارسات إدارة المواهب كمدخل إبداعي لإدارة الموارد البشرية
– دراسة ميدانية بمجمع FADERCO بسطيف

حمير صليحة[1]، يحياوي مفيدة[2].

[1] جامعة فرحات عباس، سطيف 1 (الجزائر)، salihah278@gmail.com

[2] جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، moufida_yahiaoui@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2025/11/16 **تاريخ القبول:** 2025/12/30 **تاريخ النشر:** 2025/12/31

ملخص:

لقد تم إعداد هذه الدراسة بهدف معرفة مستوى تطبيق مختلف ممارسات إدارة المواهب، والتي تنتمي إلى أحدث المداخل الإبداعية لإدارة الموارد البشرية، ولقد تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم إنجاز الدراسة الميدانية في مجمع FADERCO بولاية سطيف، وهو مؤسسة جزائرية خاصة إنتاجية، حيث تم توزيع الاستبيان على الإطارت فيه، والذي يُقدر عددهم بـ 100 إطار، وتم التمكن من معالجة 86 استبيان صالح للدراسة، وبالاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة، التي أُتيحت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، تم إثبات أن مستوى تطبيق كل من ممارسات الحصول على المواهب، ممارسات تكوين وتطوير المواهب، وممارسات الاحتفاظ بالمواهب مرتفع جدا، وبالتالي مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ككل مرتع جدا وهذا في مجمع FADERCO.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، الحصول على المواهب، تكوين وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، مجمع FADERCO.

تصنيفات JEL : M12, M51, M53, O15.

Abstract :

This study was conducted with the aim of identifying the level of implementation of various talent management practices, which represent one of the most recent and innovative approaches in human resource management. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, and the field study was carried out at the FADERCO Group in the province of Sétif, a private Algerian manufacturing enterprise. The questionnaire was distributed to the managers of the company, whose total number is estimated at 100. A total of 86 valid questionnaires were obtained and analyzed . Using appropriate statistical tools available through the SPSS statistical program, the results demonstrated that the levels of implementation of talent acquisition practices, talent training and development practices, and talent retention practices are all very high. Consequently, the overall level of implementation of talent management practices in the FADERCO Group in Sétif.

Keywords: Talent management, talent acquisition, talent training and development, talent retention, FADERCO Group

JEL Classification Cods : M12, M51, M53, O15.

المؤلف المرسل: حمير صليحة، **الإيميل:** salihah278@gmail.com

1- المقدمة:

لم يعد نجاح المؤسسات اليوم مرتبط بتوافر الموارد المادية أو التكنولوجيا المتقدمة، بل أصبح مرهونا وبقوة بمدى قدرتها على الاستثمار في رأس مالها البشري واستقطاب الكفاءات المتميزة القادرة على ايجاد حلول ابداعية لمختلف التحديات التي تواجهها. من هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين والممارسين إيجاد مداخل إبداعية جديدة لإدارة الموارد البشرية، أهمها وأحدثها الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب، والتي ترتكز على أن المورد البشري مصدر الميزة التنافسية صعبة التقليد، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية، يُطلق عليها ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في الممارسات المرتبطة بكل من: التوظيف، التطوير، والاحتفاظ، والتي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، تتجاوز المستويات المخططة والمتوقعة كما ونوعا، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى الرفع من الأداء الكلي لهذه المؤسسات.

إن المؤسسات الجزائرية تكافح وتحارب كغيرها من مثيلاتها في باقي اقتصاديات دول العالم من أجل تحقيق أهدافها، وذلك بمواجهة التحديات والقيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية عليها، فتجد نفسها ملزمة على مجاراة وتطبيق أحدث وأنجع الممارسات الإدارية، والتي تُمكِّنها من رفع أداء العاملين فيها وبالتالي رفع قدرتها التنافسية وأدائها الكلي، ومن بينها تطبيق ممارسات إدارة المواهب.

1-1- إشكاليات الدراسة: انطلاقا من الإطار النظري والميداني للدراسة نطرح الإشكاليات التالية:

1-1-1- الإشكالية الرئيسية: تتمثل فيما يلي:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في مجمع FADERCO بسطيف

1-1-2- الإشكاليات الفرعية: تتمثل فيما يلي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الحصول على المواهب في مجمع FADERCO بسطيف؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات تكوين وتطوير المواهب في مجمع FADERCO بسطيف؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب في مجمع FADERCO بسطيف؟

1-2- فرضيات الدراسة: بناء على اطلاعاتنا في الأدبيات المؤسِّسة لموضوع الدراسة، وعلى الملاحظات الميدانية في مجمع FADERCO بسطيف محل الدراسة، وبناء على إشكاليات الدراسة، يمكن طرح فرضيات الدراسة كما يلي:

1-2-1- الفرضية الرئيسية: تتمثل فيما يلي:

مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف.

1-2-2- الفرضيات الفرعية: تتمثل فيما يلي:

- مستوى تطبيق ممارسات الحصول على المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف.
- مستوى تطبيق ممارسات ممارسات تكوين وتطوير المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف.
- مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف .

1–3– أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والمتمثلة في:

– عرض أحدث المستجدات الأكاديمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تُمكِّن من إعطاء صورة حديثة ومعمقة لهذه المتغيرات، والمتعلقة بكل من: إدارة المواهب بصفة عامة والممارسات المرتبطة بها بصفة خاصة،

– معرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في مجمع FADERCO محل الدراسة،

– لفت القائمين على مجمع FADERCO محل الدراسة إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة المواهب،

– محاولة التوصل إلى نتائج، يمكن من خلالها تسليط الضوء على جوانب الضعف التي تساهم في تدني مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في مجمع FADERCO محل الدراسة، ومن ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات بشأنها، بهدف الرفع من أداء العاملين بها كما ونوعا.

1–4– منهج الدراسة الميدانية: سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. يقوم هذا المنهج على وصف وتحليل دقيق وتفصيلي للظاهرة أو الموضوع أو المشكلة قيد الدراسة وصفا كميا و/أو نوعيا، وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على المدخل الكمي في إعداد الجانب الميداني، والذي تَمثل في معالجة البيانات المجمعة باستعمال الاستبيان عن طريق استخدام برنامج SPSS، الذي يتيح مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُمكِّن من اختبار صحة فرضيات الدراسة.

1–5–1 الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة:

1–5–1– دراسة Golchin SHAFIEIAN: تحت عنوان: "تحديد مكونات إدارة المواهب". هدف هذا البحث إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هي أهم ممارسات إدارة المواهب؟. للإجابة على هذا السؤال قامت الباحث بتوزيع 198 استبيان على عمال جامعة Chaloos بإيران، ولقد تمكن الباحث من تصنيف ممارسات إدارة المواهب إلى أربع مجموعات، هي: ممارسات الجذب، التقييم، التطوير، والاحتفاظ(Shaieian, 2014, pp. 1-7) .

1–5–2– دراسة Mujdelen I. YENER و F. Gulruh GURBUZ و Pinar ACAR: تحت عنوان: "تطوير أداة لقياس إدارة المواهب والتحقق من إمكانية الاعتماد عليها". هدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة لكل من المديرين التنفيذيين والباحثين الأكاديميين عبر توفير مقياس صالح وموثوق لإدارة المواهب. ولقد تمكن الباحث من خلال عدة مقابلات مع مجموعة من الباحثين الأكادميين ومسيري المؤسسات من وضع مقياس يتضمن ستة أبعاد لإدارة المواهب، تتمثل في: تخطيط المواهب، ثقافة مكان العمل، توظيف المواهب والاحتفاظ بها، تنمية المواهب، التقدم المهني، المكافأة، ثم تم جمع البيانات من 313 مالكا ومديرا تنفيذيا في شركات النسيج والملابس الجاهزة في تركيا، وتم تحليلها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقييم الصدق والثبات، وفي الاخير تم اختبار صدقه وثباته باستخدام برنامجي SPSS وAMOS. (YENER, GURBUZ, & Pinar ACAR, 2017, pp. 233-245).

1–5–3– دراسة أحمد حسين عفانة ومصطفى عثماني: تحت عنوان: "واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية". هدف هذا البحث إلى اختبار عدة فرضيات، أهمها أن مستوى تطبيق كل ممارسات إدارة المواهب بشركة كوندور الكترونيكس مرتفعة، والمتمثلة في: تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، واستباق المواهب، لقد تم الاعتماد على الاستبيان لاختبار فرضيات البحث، حيث وُجه إلى 50

عامل في إدارة الموارد البشرية في وحدات الانتاج المختلفة التابعة لشركة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج، وباستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جميع ممارسات إدارة المواهب في الشركة محل الدراسة مرتفع.(عفانة، عثماني(24-9 .pp 2019.

1-5-4- دراسة محمد الصالح قريشي، حنان هواري ومحمد بوشريبة: تحت عنوان: "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق دراسة حالة UMD/ENMTP قسنطينة". هدف هذا البحث إلى اختبار عدة فرضيات، أهمها أن مستوى تطبيق كل ممارسات استراتيجية إدارة المواهب بشركة UMD/ENMTP لا يرقى إلى المستوى المطلوب، والمتمثلة في: إدارة الأداء، تطوير الموهوبين، التعاون، العوائد والمكافآت، والثقافة التنظيمية، لقد تم الاعتماد على الاستبيان لاختبار فرضيات البحث، حيث وُجه إلى 111 عامل في شركة UMD/ENMTP، وباستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جميع ممارسات استراتيجية إدارة المواهب في الشركة محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب. (قريشي ,هواري & ,بوشريبة , 2019, pp. 277-294).

2- الإطار النظري للدراسة:

يعتبر المورد البشري صانع المعارف التي تحتاجها المؤسسات، لذا ازدادت الحاجة إلى المورد البشري المتميز بقدرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات التي يصعب على المنافسين تقليدها. ولا يتحقق للمؤسسات ذلك إلا عن طريق تبنيها ممارسات إدارية غير تقليدية، يطلق عليها اسم ممارسات إدارة المواهب، والمتمثلة في الممراسات التي تمكن من الحصول وتكوين وتطوير والاحتفاظ بالمواهب.

2-1- مفهوم إدارة المواهب: أصبحت الموهبة وبشكل أكثر تحديد كيفية إدارتها حاضرة اليوم وبشكل متزيد في قلب المؤسسات، لذلك سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف كل من الموهبة وإدارة المواهب.

2-1-1- تعريف الموهبة: إن تعريف الموهبة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بناء على طبيعة الصناعة والعمل والمستوى التنظيمي داخل المؤسسة، لذلك من الضروري أن تعمل كل مؤسسة على تحديد ما المقصود بالموهبة وفقا لسياقها الداخلي حتى تتمكن من إدارتها. من بين التعاريف الحديثة المقدمة للموهبة هي:

تعرف الموهبة بأنها: "مزيج خاص من الموارد الشخصية، مستقرة نسبيا، موروثة إلى حد كبير من قبل الفرد الذي يمتلكها، والتي تمنحه الخصوصية".(Miralles, 2007, p. 37)

تعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين أضهروا انجازات متفوقة، وألهموا الآخرين على ذلك، والتي يؤدي غيابها إلى إعاقة نمو المؤسسة بشدة، بسبب تأثيرها القوي على الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة" (Berger & Berger, 2004, p. 4).

كما تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من معارف الموظفين ومهاراتهم وفلسفاتهم، التي لديها القدرة على خلق قيم غير عادية للمؤسسة من الموارد الموجودة"(Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013, p. 3) .

من خلال هذه التعاريف، يتبين أن:

- الموهبة عبارة عن خصائص معينة قد تكون فطرية تولد مع الشخص، أو مكتسبة عن طريق التعلم والتجربة،
- لا يمكن الفصل بين الموهبة والأداء، فالموهبة تؤدي إلى تحقيق أداء استثنائي،
- تمكن الموهبة من الإبداع الذي يساهم في إضافة قيم غير قابلة للتقليد للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الموهبة أنها: محصلة القدرات الفطرية والمهارات والسلوكيات والاتجاهات المكتسبة من التعلم والتجربة، التي تمكن الأفراد من تحقيق أداء عالي، يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة غير قابلة للتقليد.

2-1-2- تعريف إدارة المواهب: قدم الباحثين عدة تعاريف لإدارة المواهب.

تعرف إدارة المواهب بأنها : "مجموعة من الممارسات طويلة الأمد تهدف الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتشمل هذه الممارسات تخطيط القوى العاملة، تطوير الموظفين وإدارة المسار المهني، وتخطيط للتعاقب" (Cappeli, 2008, p. 306).

كما تعرف بأنها: "إدارة المواهب هي عمليه تهدف إلى جذب وتحديد وتطوير واشراك والاحتفاظ بالأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة، سواء بسبب امكاناتهم أو أنهم يشغلون أدوارا حاسمة".(CIPD, 2021)

تعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تسهم بشكل متباين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، إلى جانب تطوير قاعدة من المواهب تضم الأفراد ذوي الامكانات العالية والأداء المتميز لشغل هذه الأدوار، كما يشمل أيضا تطوير هيكل متميز للموارد البشرية يسهل عمليه شغل هذه المناصب بالأفراد الأكفاء، ويضمن استمرار التزامهم بالمؤسسة على المدى الطويل"(Collings & Mellahi, 2009, p. 2) .

يتبين من خلال التعاريف السابقة أن:

-إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات التي تهدف للحصول على المواهب وتطويرها والحفاظ عليها، لضمان أن الشخص المناسب في المكان المناسب،

- محور تركيزها لشخص الموهوب،
- ترتكز على تحديد المناصب الرئيسية أو المفتاحية أي ذات تأثير على تنافسية المؤسسة،
- تسعى لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

من خلال التعريفات السابقة والشروح المتعلقة بها، يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها: إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، من خلال الحصول على المواهب سواء داخليا او خارجيا، وتطويرها والاحتفاظ بها لضمان أن الشخص المناسب في المكان المناسب.

2-2- أهمية إدارة المواهب: تتجلى أهميتها في المبررات الموجبة للاهتمام بإدارة المواهب، والتي تتمثل في (العنزي و الديلمي، 2016، ص ص. 85-86):

2-2-1- الضغط على المؤسسات للتغيير: إذ تجد المؤسسات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلا، لذا فإن إدارة المواهب تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالمتغيرات البيئية ومواكبتها،

2-2-2- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: حيث أدى التقدم الصناعي والثورة التكنولوجيا إلى إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، من حيث المعرفة والمهارة والمرونة،

2-2-3- حاجة العاملين لتحقيق الذات: أي تحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.

2-2-4- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل: والاستعداد لمتغيراته إذ تعد إدارة المواهب فرصة للتطور.

2-2-5- تمكين العاملين من الانجاز: وذلك في إطار ظروف صعبة ومعقدة.

2-2-6- تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية: من خلال الدور المتميز لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

2-3- أهداف إدارة المواهب: تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق الأهداف التالية (Dugan ، Talmaciu، 2013، pp. 323-324):

2-3-1- التنافسية: المواهب تسعى دائما إلى الانتقال نحو البيئات التي تتيح لها التطور المستمر، فالمؤسسة التي تمتلك استراتيجية فعالة لإدارة المواهب تصبح أكثر جذبا لهذه الموارد، وفي الوقت ذاته أكثر قدرة على المنافسة على المدى الطويل.

2-3-2- الحفاظ على موارد بشرية وفية: ان الاستثمار المستمر في تطوير المواهب وخلق وإيجاد مسار وظيفي حقيقي، يولِّد في معظم الحالات موظفا وفيا للمؤسسة.

2-3-3- المرونة: في ظل عالم يخضع لضغوط البيئة الاقتصادية، فإن وجود حاضنة داخلية للمواهب يشكل عنصرا إضافيا للمرونة، لأي مرحلة انتقالية ويسهم في نجاح عملية التغيير.

2-3-4- الخطط البديلة (الطوارئ): إن وجود نظام فعال لإدارة المواهب، يضمن للمؤسسة تغطية سريعة للمناصب الأساسية التي أصبحت شاغرة.

2-3-5- التعرف المبكر لفجوة الكفاءات: إن وجود تصنيف مواهب داخل كل قسم من المؤسسة يسمح بالتعرف على فجوة المواهب التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية.

2-4- ممارسات إدارة المواهب حسب دراسات بعض الباحثين: لقد اختلف الباحثون في تحديد نوع وعدد ممارسات إدارة المواهب، والجدول التالي يلخص وجهات نظر الباحثين حول هذه النقطة:

جدول 1: ممارسات إدارة المواهب حسب دراسات بعض الباحثين

الممارسات / الدراسات	الاستقطاب	تكوين تطوير الكفاءات	مكافآت تعويضات	تقييم الأداء	التخطيط	الاستباق	إدارة المسار الوظيفي	الاحتفاظ	التحفيز	المشاركة	ثقافة مكان العمل	التنقل
Sistonen 2005	×	×				×						×
Hill 2005		×						×				
Forman 2005	×	×		×	×			×				
T. Listwan 2005	×											×
SHRM 2006	×	×	×		×						×	
NHS Employers 2009		×		×	×					×		
Santhoshkumar and Rajasekar, 2012	×	×			×	×			×	×		
Petkovic and Dordevic, 2013	×	×	×									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Mujdelen I. Yener, F. Gulruh GURBUZ and Pinar ACAR, "DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A TALENT MANAGEMENT MEASUREMENT INSTRUMENT,", **Journal of Business, Economics and Finance**, N^0 3, vol 3, 2017, p. 234.

يتبين من خلال الجدول السابق، أنه لا توجد ممارسات إدارة مواهب عالمية، بمعنى أفضل الممارسات لإدارة المواهب يتفق عليها جميع الباحثين في هذا المجال. فمحتويات مزيج ممارسات إدارة المواهب تختلف حسب: أهداف المؤسسة، قدرات العاملين المستهدفين، قيم وثقافة المؤسسة والميزانية المتاحة. مع هذا يمكن القول أن هناك اتجاه وتصور عام حدده هؤلاء الباحثين، يتضح من خلال تحديد ممارسات مشتركة توصلوا إليها من خلال دراساتهم وأبحاثهم.

2-5- ممارسات إدارة المواهب: سيتم تقسيم هذه الممارسات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وذلك حسب تكرارها في أدبيات الدراسة الخاصة بهذا الموضوع، وهي: الحصول على المواهب، تكوين وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

2-5-1- الحصول على المواهب: هذا النشاط يتضمن كل من نشاط تخطيط المواهب وتوظيف المواهب.

2-5-1-1- تعريف الحصول على المواهب: حتى نمكن من فهم هذا النشاط، يجب التطرق إلى تعريف كل من نشاط تخطيط المواهب وتوظيف المواهب، كما يلي

- تخطيط المواهب: يعرف هذا النشاط بأنه: "عملية تحديد عدد ونوعية الأفراد الموهوبين الذين يحتاجهم العمل الآن وفي المستقبل. تستخدم تقنيات تخطيط القوى العاملة، وتؤدي إلى وضع سياسات لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتقدير الاحتياجات المستقبلية كما يتم رصدها من خلال تدقيق المواهب" (Armstrong, 2014, p. 267):

– **توظيف المواهب:** مصطلح يُطلق على: "العملية المتضمَّنة لخطوات متعددة ومتعاقبة، تبدأ بمحاولة جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (الاستقطاب)، ثم انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة (الاختيار)، ثم تأتي مرحلة وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة (التعيين)، وفي الأخير تأتي مرحلة دمج العاملين في بيئة المؤسسة (الإدماج)" (أيت بارة، 2020، ص. 64).

2-5-1-2- أهمية الحصول على المواهب: تسعى المؤسسة من خلال نشاط الحصول على المواهب إلى وضع الفرد الموهوب المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك لتحقيق ما يلي:

– **تلبية حاجات المؤسسة:** وذلك من اليد العاملة الموهوبة المناسبة، من أجل رفع الإنتاجية والربحية، وتجنب تكاليف برامج التدريب الطويلة والتغيب وترك العمل. حيث أن التعيين السيئ للأفراد يكلف المؤسسة خسارة في الأموال والجهد والوقت، التي تُصرف في عملية الاستقطاب وإجراء المقابلات والاختبارات، ويَضر بمصلحتها من خلال عدم قدرة الموظف الموهوب الجديد على التأقلم مع معايير الأداء مما ينعكس سلبا على أدائه.

– **تلبية حاجات الأفراد الموهوبين:** وذلك بتوفير وظائف تتلاءم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم، مما يقلل من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة، كالتغيب وترك العمل والصراع.

2-5-1-3- ممارسات الحصول على المواهب: تتمثل في (أيت بارة، 2020، ص ص. 65-66):

– **تخطيط الموارد البشرية:** حيث يضم مجموعة من الممارسات التي تسمح للمؤسسة بالتعاون مع مختلف المستويات الإدارية، بتحديد وتحليل وتقييم والتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية التي ستساهم في تحقيق أهدافها.

الاستقطاب: عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، من أجل جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات الضرورية، من أجل شغل الوظيفة الشاغرة حاليا أو مستقبلا.

– **الاختيار والتعيين:** يُبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ. فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المؤسسة أن الفرد الموهوب الذي أُختير للوظيفة، سوف يكون أفضل من سواه من الأفراد الذين رُفضوا. أما التعيين فيعني اتخاذ المؤسسة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الفرد الذي أُختير، سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

– **الإدماج:** يُقصد به تعريف الموظف الموهوب الجديد بكل أنواع المعلومات العملية، مثل: قوانين المؤسسة، ساعات العمل، المطعم، النقل والمواقع الاجتماعية. فبرنامج استقبال جيد يضاعف من فرصة الاحتفاظ بالعامل لفترة طويلة، ويعني كذلك إيجاد آلية اجتماعية تساهم في التقليل من ضغوط العمل في المؤسسة.

2-5-2- تكوين وتطوير المواهب: سنتناول نشاط تكوين وتطوير المواهب من خلال تعريفه واهميته وأهم ممارسات تطوير المواهب كما يلي:

2-5-2-1- تعريف تكوين وتطوير المواهب: يعرّف نشاط تكوين وتطوير المواهب بأنه: "التخطيط، والاختيار، والتنفيذ لبرامج التكوين والتطوير الخاصة بمجموعة المواهب المستهدفة، بما يضمن أن تمتلك المنظمة القدرات الحالية والمستقبلية اللازمة. كما يركّز على الأهداف الاستراتيجية وعلى الأنشطة التطويرية المرتبطة بعمليات إدارة المواهب داخل المنظمة" (Garavan،

Carbery، و Rock، 2012). ومنه يتبين أن تكوين وتطوير المواهب عملية استراتيجية ومنهجية، تهدف إلى تعزيز القدرات والإمكانات الفردية والجماعية داخل المنظمة لخلق قيمة مستدامة .

2-5-2-2- أهمية تكوين وتطوير المواهب: يعد تكوين وتطوير المواهب من الأنشطة الأساسية لإدارة المواهب للعديد من المؤسسات حول العالم، خاصة في ظل بيئة سريعة التغير تحتاج دوما إلى التكيف المستمر، لأن ذلك يعني أن تكتسب دوما معارف ومهارات جديدة، وتتقن طرقا جديدة للقيام بالأعمال، لذلك يعد التطوير عملية استراتجية تقلل من الفجوات القيادية في المناصب المحورية، وتوفر فرصا لأفضل المواهب لتطوير الكفاءات اللازمة لأدوار المستقبل (Lyria، Namusonge، و Karanja، 2017، p. 54). فهذا النشاط يشكل العمود الفقري لإدارة المواهب، فمن خلاله يمكن للمؤسسات أن تحمي رأسمالها من التاآكل، من خلال جعل المعرفة والمهارات أكثر تفردا، وأيضا لما له من تأثير على نفسية العامل والرضا الوظيفي فهو يرفع الروح المعنوية للموظفين، ويوفر فرصا للارتقاء الوظيفي.

2-5-2-3- ممارسات تكوين وتطوير المواهب: تشير الدراسات أن ممارسات تكوين وتطوير المواهب يمكن حصرها فيما يلي (Garavan، Carbery، Rock، 2012، pp. 12-13):

– البرامج الرسمية لتكوين وتطوير المواهب: تشمل برامج تكوين تطوير المواهب الرسمية مجموعة واسعة من الاستراتيجيات، وهي تصمَّم لتعزيز المهارات والسلوكيات العامة. مثل: البرامج القائمة على المفاهيم والمهارات، برامج التطوير الشخصي، التدخلات القائمة على العمل، البرامج القائمة على التغذية الراجعة، تستهدف هذه الأنواع من البرامج عادةً المديرين في المستويات المتوسطة والعليا والفئات ذات المواهب التقنية/المهنية.

– تكوين وتطوير المواهب المبني على العلاقات: تُعد العلاقات عنصرًا مهمًا بشكل متزايد في عملية تكوين وتطوير المواهب، فهي التي تربط بين الزملاء، والقادة الكبار، والعملاء، والموردين. ويُنظر إلى هذه العلاقات على أنها مهمة في سياق تطوير المواهب لأنها تساعد الموظفين الموهوبين على رؤية **منظورات جديدة** وفهم **قضايا أكبر**

– الفرص تكوين وتطوير غير رسمية: طبيعة العمل المتغيرة داخل المؤسسات تشير إلى أن ممارسات تكوين وتطوير المواهب يجب أن تشمل أيضاً فرصاً غير رسمية وغير نظامية، نظراً لأنها ترتبط بما يحدث فعلياً في بيئة العمل اليومية وتسمح بتعلّم تلقائي ناتج عن الممارسة والتفاعل.

التعلم أثناء العمل :توجد فئات مختلفة من "التعلم أثناء العمل". وتشمل: الإعارة الوظيفية، التدرّب المهني، التفويض، تدوير المشاريع والوظائف، المتابعة الظلية، والترقية المؤقتة. كل هذه الأنشطة تتم داخل مكان العمل، مما يجعلها ذات صلة باحتياجات الفرد والمؤسسة.

2-5-3- الاحتفاظ بالمواهب: إن الموظفين الموهوبين يمكنهم القفز الى خارج المؤسسة متى شاءوا، لذا على المؤسسات أن تعمل على الاحتفاظ عليهم من خلال استعمال ممارسات معينة تلبي رغبتهم وتطلعاتهم وتجعلهم يستمرون فيها.

2-5-3-1- تعريف الاحتفاظ بالمواهب: يعرف نشاط الاحتفاظ بالمواهب بأنه: " جهد منهجي لخلق وتعزيز بيئة تشجع الموظفين على البقاء في العمل من خلال وجود سياسات وممارسات تلبي احتياجاتهم المتنوعة" (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016, p. 262)

2-5-3-2- أهمية الاحتفاظ بالمواهب: إن عملية الاحتفاظ بالمواهب هو عادة استثمار أفضل بكثير من تكلفة الاستقطاب والاستبدال، فتفعيل استراتجيات الحفاظ يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، وخلق ثقافة الموهبة، زيادة ولاء العمال، تقليل تكاليف دوران الموظفين، اسستفادة المؤسسة من الطاقات المتوفرة لتحقيق الأداء المتميز، كما يعتبر عنصرا مهما لجذب المواهب الخارجية التي لم تتلقى الاهتمام الكافي في المؤسسة التي تنتمي إليها، وعليه فإن التميز لا يتحقق باستقطاب الموهبة وتطويرها فقط ما لم تنتهج المؤسسة السبل الكفيلة بالمحافظة عليها لضمان تكامل القوى العاملة (الياسري، الشمري، و الاسدي، 2016، ص ص. 168-169).

2-5-3-3- ممارسات الاحتفاظ بالمواهب: من خلال الدراسات تم الوصول إلى مجموعة من الممارسات التي تعمل على الاحتفاظ بالمواهب من بينها ما يلي (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016, pp. 262-265):

- **التعويضات** :.تشير الدراسات إلى أن المكافآت المادية تلعب دورًا محفزًا، ولكنها تصبح فعّالة على المدى الطويل عند دمجها مع جودة الحياة الوظيفية.

- التوازن بين العمل والحياة: أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي توفر جداول عمل مرنة وتدعم احتياجات الموظفين الشخصية تحقق معدلات احتفاظ أعلى .

- الإدارة والقيادة: القيادة التشاركة والأساليب الداعمة من قبل المديرين تعزز الانتماء التنظيمي وتقلل معدل الدوران، فالادارة التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرار وتوفر الدعم النفسي تسهم في بيئة عمل مستقرة ومُحفّزة.

- بيئة العمل: بيئة العمل الإيجابية والمرنة عامل أساسي في الاحتفاظ بالموظفين وتشمل عناصرها: المرونة في الجداول، متعة بيئة العمل، وتوافر الموارد اللازمة للأداء.

- الدعم الاجتماعي: يشير إلى جودة العلاقات بين الزملاء ومستوى التفاعل الإيجابي داخل الفريق. فالعلاقات الودية والاحترام المتبادل تعززان الشعور بالانتماء، وهو من أقوى محددات الاحتفاظ بالموظفين .

- **الاستقلالية:** أي حرية اتخاذ القرار وتنظيم المهام، تؤدي إلى رضا وظيفي أعلى وبالتالي إلى معدلات احتفاظ أكبر.

3- الإطار الميداني للدراسة:

في إطار الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها، والمتمثلة في اختبار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة، سيتم إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بمتغير الدراسة، والمتمثلة في ممارسات إدارة المواهب على مجمع FADERCO.

3-1- تعريف مجمع FADERCO: هو مؤسسة انتاجية عائلية، تأسس عام 1986 بالجزائر العاصمة، ينشط في مجال منتجات النظافة والعناية الشخصية والورق الصحي، وهي: منتجات نظافة الطفل الرضيع، النظافة النسائية، نظافة الكبار، منتجات المسح، ومنتجات العناية، كما أنه ينتج المواد الأولية لمنتجاته. يهدف المجمع إلى تلبية احتياجات الأسواق المحلية والإقليمية

والدولية من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية، وله سمعة قوية في هذه الأسواق. نما المجمع بنمو مستمر على مدار السنوات الثلاثين الماضية، اليوم المجمع يوظِف 2400 موظف، ويمتلك 14 علامة تجارية موزعة على 7 مجالات نشاط استراتيجية وثلاثة فروع. تتموقع المديرية العامة لمجمع FADERCO بالجزائر العاصمة، وذلك في المنطقة الصناعية الكاليتوس القطعة رقم 22 طريق الأربعاء. أما في ولاية سطيف فيمتلك المجمع ستة وحدات تتوزع ما بين مصانع ووحدات لوجيستيكية موزعة في أربعة مواقع ويوظف 100 إطار.

3-2- أدوات جمع البيانات: سوف يتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ولإعداده تم المرور بالمراحل التالية:

3-2-1- مراحل إعداد الاستبيان: لإعداد الاستبيان بشكله النهائي، تم إتباع الخطوات التالية:

3-2-1-1- مرحلة بناء الاستبيان: تم الإعتماد في تحديد أنواع ممارسات إدارة المواهب على أدبيات الدراسة، أي على الممارسات المتكررة لدى الباحثين، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات، وهي: الممارسات المتعلقة بالحصول على المواهب ضمت 15 عبارة، الممارسات المتعلقة بتكوين وتطوير المواهب والتي ضمت 9 عبارة، وفي الأخير الممارسات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب والتي ضمت 10 عبارات.

تجدر الإشارة إلى أن كل عبارات المحاور الرئيسية للاستبيان تُعتبر من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة، وصيغت وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

3-2-1-2- مرحلة اختبار صدق وثبات الاستبيان: هي اختبارات قبلية، تعكس نتائجها مدى قابلية الاعتماد على أداة الدراسة كأداة فعالة لجمع البيانات.

- اختبار صدق الاستبيان: تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وتم عن طريق تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في موضوع البحث، والالتزام بالملاحظات المقدمة وإجراء التعديلات الضرورية.

- اختبار ثبات الاستبيان: تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال معامل Alpha de Cronbach، لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان مجتمعة. الجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان عند القيام بدراسة تجريبية مسبقة للاستبيان شملت 34 عامل بمجمع FADERCO، ويوضح كذلك قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان عند القيام بالدراسة الميدانية النهائية، والتي شملت 86 إطار في المؤسسة محل الدراسة:

جدول 2: معامل ألفا كرونباخ للدراسة التجريبية والميدانية

معامل ألفا كرونباخ / محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ للدراسة التجريبية	معامل ألفا كرونباخ للدراسة الميدانية
ممارسات ادارة المواهب البشرية	0.965	0,970

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول، أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان للدراسة التجريبية تفوق 0.9، ما يُبين أن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ثابتة.

3-2-2- أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي: هذه الأساليب يتيحها برنامج SPSS نسخة 22، وتتمثل في:

3-2-2-1- التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم لوصف وتحليل خصائص مجتمع الدراسة.

3-2-2-2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov: الجدول الموالي يوضح قيمة هذا الاختبار ومستوى الدلالة لهذه الدراسة:

جدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov

المحاور / الإختبار	ممارسات ادارة المواهب البشرية
قيمة Kolmogorov-Smirnov	0,095
مستوى الدلالة	0.053
القرار	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول، أن مستوى الدلالة لمحاور الاستبيان أكبر من 0.05، ومنه نستنتج أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يُمكِّن من استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل مختلف محاور الاستبيان.

3-2-2-3- المتوسط الحسابي ($\bar{X}$): يساعد في تحديد اتجاه الإجابة.

3-2-2-4- الإنحراف المعياري (δ) والإنحراف المعياري النسبي ($\delta\%$): كلاهما يحددان درجة تشتت الإجابات والاختلاف فيها.

3-2-2-5- اختبار T لعينة واحدة: هو اختبار معلمي، يُستخدم عند التعامل مع فرضية وصفية لعينة واحدة.

3-3- النتائج ومناقشتها:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الاستبيان، تضمن الاستبيان الخاص بممارسات إدارة المواهب ثلاث محاور رئيسية تعكس ثلاث أنواع من الممارسات، النوع الأولى يتضمن الممارسات المتعلقة بالحصول، أما النوع الثاني فيتمثل في ممارسات التكوين والتطوير، بينما النوع الثالث يتمثل في ممارسات الاحتفاظ. سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق هذه الأنواع الثلاث من الممارسات في مجمع FADERCO بسطيف.

3-3-1- عرض وتحليل نتائج ممارسات الحصول على المواهب: نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالحصول على المواهب في مجمع FADERCO بسطيف.

جدول 4: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات تخطيط المواهب

العبارات	$\bar{X}$	δ	T	Sig	القرار
تقوم المؤسسة بتحديد دقيق للمهن ذات التأثير الاستراتيجي.	3,91	0,80	10,64	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تخلق المؤسسة فرص التوظيف للعمال الموهوبين.	3,83	0,85	9,11	0,00	دال

					(موافق بدرجة كبيرة جدا)
تسمح المؤسسة للعمال الموهوبين بخلق مهام جديدة تساهم في تميزها.	3,63	0,89	6,63	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تقوم المؤسسة بدراسات توقعيه منتظمة يتم من خلالها تحديد احتياجاتها من العمال الموهوبين.	3,80	0,74	9,93	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تضع المؤسسة خطط لإحلال العمال الموهوبين الذين يغادرونها.	3,23	1,07	2,01	0,047	دال (موافق بدرجة كبيرة)
تعمل المؤسسة على الاستفادة من مواهبها الداخلية قبل التوجه الى التوظيف الخارجي.	3,83	1,02	7,55	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل الفرص الخارجية المتاحة من المواهب .	3,67	0,77	8,08	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
يشارك العمال الموهوبون في جهود التوظيف ليصبحوا موردين للمواهب.	3,53	0,82	6,03	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تقوم المؤسسة بجذب العمال الموهوبين عن طريق المسابقات التي يتم الإعلان عنها عبر مختلف الوسائل	3,44	1,10	3,71	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
يظهر في إعلان التوظيف للمؤسسة تعويضات مغرية لجذب العمال الموهوبين.	2,70	1,14	-2,35	0,021	دال (غير موافق بدرجة كبيرة)
تضع المؤسسة معايير متميزة وخاصة لانتقاء العمال الموهوبين.	3,39	1,16	3,15	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تستعمل المؤسسة أدوات اختيار تمكنها من الكشف عن الموهبة من بين المترشحين.	3,25	0,84	2,81	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تعتمد المؤسسة على المقابلة الجماعية لاختيار العمال الموهوبين .	3,40	1,17	3,22	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تمضي المؤسسة عقود عمل مع العمال الموهوبين تقيد مغادرتهم.	2,82	1,07	-1,50	0,136	غير دال (موافق بدرجة متوسطة)
تقوم المؤسسة على ادماج العمال الموهوبين الجدد لتسريع تكيفهم مع المؤسسة.	3,81	0,96	7,82	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
مستوى تطبيق ممارسات تخطيط المواهب	3,48	0,65	6,86	0,00	دال (مرتفع جدا)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الحصول على المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف محل الدراسة الميدانية، يقدر بـ (3,48)، بانحراف معياري قدره (0,65) وهو أكبر من

المتوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بدرجة كبيرة جدا على معظم عبارات محور الحصول على المواهب. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (6,86)، وهي دالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، إذا مجمع FADERCO يمارس ممارسات الحصول على المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بدرجة عالية جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى مقسومة إلى أربعة مستويات:

– **المستوى الأول**: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0,01)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة جدا.

– **المستوى الثاني**: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة يتراوح من (0,02) إلى (0,05)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة.

– **المستوى الرابع**: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات سالبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة يتراوح من (0,02) إلى (0,05)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بغير موفق بدرجة كبيرة.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **مستوى ممارسات الحصول على المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف كبير جدا**، خاصة ما يتعلق بقيام المؤسسة بتحديد دقيق للمهن ذات التأثير الاستراتيجي، وبدراسات توقعيه منتظمة يتم من خلالها تحديد احتياجاتها من العمال الموهوبين كما ونوعا، وخلق فرص التوظيف للعمال الموهوبين، والعمل على دراسة وتحليل الفرص الخارجية المتاحة من المواهب (سوق المواهب)، والقيام بادماج العمال الموهوبين الجدد لتسريع تكيفهم مع المؤسسة، والعمل على الاستفادة من مواهبها الداخلية قبل التوجه الى التوظيف الخارجي، والسماح للعمال الموهوبين بخلق مهام جديدة تساهم في تميزها، وإشراك العمال الموهوبون في جهود التوظيف ليصبحوا موردين للمواهب، مع قيام المؤسسة بجذب العمال الموهوبين عن طريق المسابقات التي يتم الإعلان عنها عبر مختلف الوسائل واعتمادها على المقابلة الجماعية لاختيار العمال الموهوبين، وضمها لمعايير متميزة وخاصة لانتقاء العمال الموهوبين، واستعمالها أدوات اختيار تمكنها من الكشف عن الموهبة من بين المترشحين.

3–3–2– عرض وتحليل نتائج ممارسات تكوين وتطوير على المواهب: نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتكوين وتطوير المواهب في مجمع FADERCO بسطيف.

جدول 5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات تكوين وتطوير المواهب

العبارات	$\bar{X}$	δ	T	Sig	القرار
تعتمد المؤسسة على برامج تكوين لتطوير عمالها الموهوبين بشكل مستمر.	3,88	0,98	8,30	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تراعي المؤسسة التجديد والابتكار في البرامج التكوينية الموجهة للعمال الموهوبين.	3,63	0,88	6,73	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية بناء على طلب العمال الموهوبين.	3,60	0,98	5,69	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
يشارك العمال الموهوبون في تحديد محتوى برامج التكوين.	3,70	0,94	6,96	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تحرص المؤسسة على ان تتلاءم الدورات التدريبية مع احتياجات العمال الموهوبين.	3,50	0,97	4,73	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تحرص المؤسسة على توفير الفضاء المناسب للتعلم الذاتي وانجاز المشاريع الخاصة بالعمال الموهوبين.	3,79	1,05	6,96	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
توفر المؤسسة ميزانية كافية لتكوين عمالها الموهوبين.	3,60	1,02	5,49	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تستفيد المؤسسة من عمالها الموهوبين في تكوين زملائهم.	3,51	0,89	5,32	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تعمل المؤسسة على خلق روح التنافس بين العمال الموهوبين لتشجيعهم على الابداع.	3,51	0,87	5,40	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
مستوى تطبيق ممارسات تكوين وتطوير المواهب	**3,63**	**0,80**	**7,40**	**0,00**	دال (مرتفع جدا)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة تكوين وتطوير المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف محل الدراسة الميدانية يقدر بـ (3,63)، بانحراف معياري قدره (0,80) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بدرجة كبيرة جدا على معظم عبارات محور تكوين وتطوير المواهب. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (7,40)، وهي دالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، إذا مجمع FADERCO يمارس ممارسات تطوير المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بدرجة عالية جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي

(0,01)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة جدا.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **مستوى ممارسات تكوين وتطوير المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف كبير جدا**، خاصة ما يتعلق باعتماد المؤسسة على برامج تكوين لتطوير عمالها الموهوبين بشكل مستمر، وحرصها على توفير الفضاء المناسب للتعلم الذاتي وانجاز المشاريع الخاصة بالعمال الموهوبين، وإشراك العمال الموهوبون في تحديد محتوى برامج التكوين، ومراعاتها للتجديد والابتكار في البرامج التكوينية الموجهة للعمال الموهوبين، وقيام المؤسسة بدورات تكوينية بناء على طلب العمال الموهوبين، وتوفير ميزانية كافية لتكوين عمالها الموهوبين، وعملها على خلق روح التنافس بين العمال الموهوبين لتشجيعهم على الابداع، والاستفادة من عمالها الموهوبين في تكوين زملائهم، وحرصهاعلى أن تتلاءم الدورات التدريبية مع احتياجات العمال الموهوبين.

3-3-2- عرض وتحليل نتائج ممارسات الاحتفاظ بالمواهب: نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة الاحتفاظ بالمواهب في مجمع FADERCO بسطيف.

جدول 6: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب

العبارات	$\bar{X}$	δ	T	Sig	القرار
تعتمد المؤسسة على نظام تقييم يسمح بالكشف عن الكفاءات المتميزة عند العمال الموهوبين.	3,46	0,94	4,58	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
يمكن للعمال الموهوبين أن يقيموا أدائهم وسلوكهم بأنفسهم.	3,24	0,93	2,42	0,01	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تضع المؤسسة نظام تعويضات مشخصن للحفاظ على العمال الموهوبين.	3,11	,850	1,25	0,21	غير دال (موافق بدرجة متوسطة)
تمنح المؤسسة اجورا اعلى لعمالها الموهوبين مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	3,04	1,18	0,36	0,71	غير دال (موافق بدرجة متوسطة)
تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعمال الموهوبين نظير جهودهم في المؤسسة	3,26	1,29	1,91	0,06	غير دال (موافق بدرجة متوسطة)
تهتم المؤسسة بتسيير المسار المهني للعمال الموهوبين.	3,39	1,10	3,30	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
تعمل المؤسسة على نقل العمال الموهوبين بين الوظائف المختلفة.	3,51	1,25	3,78	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
توفر المؤسسة فرص الترقية للعمال الموهوبين.	3,15	1,21	1,15	0,25	غير دال (موافق بدرجة متوسطة)
يشارك العمال الموهوبين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.	3,29	1,29	2,08	0,04	دال (موافق بدرجة كبيرة)

يستفيد العمال الموهوبون من مزايا عن كل ابداع وابتكار يساهمون به.	3,67	0,74	8,42	0,00	دال (موافق بدرجة كبيرة جدا)
مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب	**3,31**	**0,88**	**3,31**	**0,00**	**دال (مرتفع جدا)**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسات الاحتفاظ المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف محل الدراسة الميدانية يقدر بـ (3,31)، بانحراف معياري قدره (0,88) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بدرجة كبيرة جدا على معظم عبارات محور الاحتفاظ المواهب. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ (3,31)، وهي دالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، إذا مجمع FADERCO يمارس ممارسات الاحتفاظ المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بدرجة عالية جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى مقسومة إلى ثلاثة مستويات:

– **المستوى الأول**: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0,01)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة جدا.

– **المستوى الثاني**: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة يتراوح من (0,02) إلى (0,05)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة.

– **المستوى الثالث**: متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة تفوق (0,05)، تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة متوسطة.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **مستوى ممارسات الاحتفاظ المواهب كبعد لممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف كبير جدا**، خاصة ما يتعلق باستفادة العمال الموهوبون من مزايا عن كل ابداع وابتكار يساهمون به، واعتماد المؤسسة على نظام تقييم يسمح بالكشف عن الكفاءات المتميزة عند العمال الموهوبين، وعملها على نقل العمال الموهوبين بين الوظائف المختلفة، واهتمامها بتسيير المسار المهني للعمال الموهوبين، منحها إمكانية تقييم العمال الموهوبين لأدائهم وسلوكهم بأنفسهم.

4- الخاتمة: سيتم فيما يلي التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها وآفاق الدراسة.

4-1- نتائج اختبار فرضيات الدراسة: سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، من خلال الجدول التالي:

جدول 7: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب

مستوى تطبيق ممارسات	$\bar{X}$	δ	T	Sig	القرار
الحصول على المواهب	3,48	0,65	6,86	0,00	دال (مرتفع جدا)
تكوين وتطوير المواهب	3,63	0,80	7,40	0,00	دال (مرتفع جدا)
الاحتفاظ بالمواهب	3,31	0,88	3,31	0,00	دال (مرتفع جدا)
ممارسات إدارة المواهب	**3,48**	**0,73**	**6,08**	**0,00**	دال (مرتفع جدا)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمدا على: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف محل الدراسة الميدانية يقدر بـ (3,48)، بانحراف معياري قدره (0,73) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ(03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بدرجة كبيرة جدا على معظم محاور متغير ممارسات إدارة المواهب. وما يؤكد ذلك هي قيمة "t" المحسوبة المقدرة بـ(6,08)، وهي دالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، إذا مجمع FADERCO يمارس ممارسات إدارة المواهب بدرجة عالية جدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول محاور هذا المتغير، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وقيمة "t" لتلك العبارات موجبة ودالة عند درجات الحرية (85) ومستوى الخطأ (0,05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0,01)، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثين بموافق بدرجة كبيرة جدا، وهي:

- الحصول على المواهب، بمتوسط حسابي (3,48) وانحراف معياري (0,65) وقيمة "t" قدرها (6,86).
- تكوين وتطوير المواهب، بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,80) وقيمة "t" قدرها (7,40).
- الاحتفاظ بالمواهب، بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري (0,88) وقيمة "t" قدرها (3,31).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: **مستوى ممارسات إدارة المواهب بمجمع FADERCO بسطيف كبير جدا**، أي بالممارسات المتعلقة بكل من الحصول على المواهب، تكوين وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن:

- أن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى، المتمثلة في أن: "مستوى تطبيق ممارسات الحصول على المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف".

– أن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية، المتمثلة في أن: "مستوى تطبيق ممارسات ممارسات تكوين وتطوير المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف".

– أن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، المتمثلة في أن: "مستوى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف".

– أن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية، المتمثلة في أن: "مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب مرتفع جدا في مجمع FADERCO بسطيف".

4-2- آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة يمكن اقتراح آفاق البحث الموالية:

– البحث في مفهوم الموهبة ومحاولة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل مع الأخذ بعين الاعتبار الزمن، وأيضا تطوير أدوات قياسها،

– البحث في تأثير الهيكل التنظيمي على إدارة المواهب البشرية،

– البحث في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية.

قائمة المراجع:

- CIPD .(2021) .*Resourcing and talent planning survey 2021* . تم الاسترداد من https://www.cipd.org.

- D. G. Collings ، و K. Mellahi .(2009) .Strategic talent management: A review and research agenda .*Human Resource Management Review*.2 ،
dfgf) .fgf .(*gdf* .fdg: dfg.

- Golchin SHAFIEIAN .(2014) .Defining talent management components . *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*.7-1 الصفحات ،(4) *18* ،

- I. Talmaciu ، و S. Dugan .(2013) .Talent management – Opportunities and challenges resulted from the changes caused by the economic crisis. , 320–329*Strategii Manageriale, Special Issue*.324-323 ، الصفحة 323-324.

- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences , 5* (4), 262.
La gestion des talents :Émergence d'un nouveau modèle de management ? Management & Avenir.(2007) .

- Mujdelen I. YENER ،F. Gulruh GURBUZ ، و Pinar Pinar ACAR .(2017) . DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A TALENT MANAGEMENT MEASUREMENT INSTRUMENT .*Journal of Business, Economics and Finance*.245-1233 الصفحات ، *6* ،

- P. CAPPELI .(2008) .Talent management for the twenty-first century .*Harvard Business Review*.306 ،(3) *86* ،

- Pierre MIRALLES .(2007) .La gestion des talents :Émergence d'un nouveau modèle de management ? 1(11) .,(Management prospective édition (المحرر ، *Management & Avenir*

- R. K. Lyria ،G. S. Namusonge ،و K. Karanja .(2017) .The effect of learning and development on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange .*Journal of Human Resource and Leadership*.54 ،(1) *3* ،

- T. N. Garavan ،R. Carbery ،و A. Rock .(2012) .Mapping talent development: Definition, scope and architecture .*European Journal of Training and Development*.6 ،

- T. N. Garavan ،R. Carbery ،و A. Rock .(2012) .Mapping talent development: Definition, scope and architecture .*European Journal of Training and Development*.13-12 ،

- اكرم محسن الياسري، احمد عبدالله امانة الشمري، و نورس علي مردان الاسدي. (2016). *مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال -ادارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتجية، الاداء المتميز* (المجلد 1). (الدارة المنهجية، المحرر) عمان (الأردن).

- سعد علي محمود العنزي، و عماد علي أدليمي العنزي. (2016). دور إدارة الهوية القيادية في عملية التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من المنظمات الحكومية والخاصة في العراق. كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (48)، 86-85.

- قريشي ,م .ا ,.هواري ,ح & ,.بوشريبة ,م .(2019) .إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :الواقع والآفاق دراسة حالة UMD/ENMTPقسنطينة .*مجلة رؤى الاقتصادية* .277-294 .pp ,(2) *9* ,