



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص : إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

دور إدارة المواهب في زيادة الأداء بالمنظمات الادارية

تحت إشراف :

أ/عريوات انتصار

من إعداد الطالب :

- حفصة مختار

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن عمارة محمد
مشرفا مقرا	أستاذة محاضر / ب	عريوات انتصار
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد / أ	سليمان محمد
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر / ب	طبيب فتيحة

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام علي سيدنا و نبينا  
محمد صلي الله عليه وسلم ، وعلي اله وصحبه اجمعين .

ان الحمد و الشكر لله عز وجل الذي اعانني علي انجاز هذا البحث فالشكر لله اولاً ثم جزيل  
الشكر و العرفان لأستاذة الفاضلة الدكتورة "عريوات انتصار" علي تفضلها بالإشراف علي هذه  
المذكرة و علي نصائحها و توجيهاتها القيمة التي كانت تخصني بها ، و أود كذلك أن أشكر  
عميد كلية الحقوق و العلوم السياسية ، و رئيس قسم العلوم السياسية ، وإلى جميع الأساتذة  
الذين اكتسبنا منهم العلم و المعرفة طيلة السنوات الدراسية .

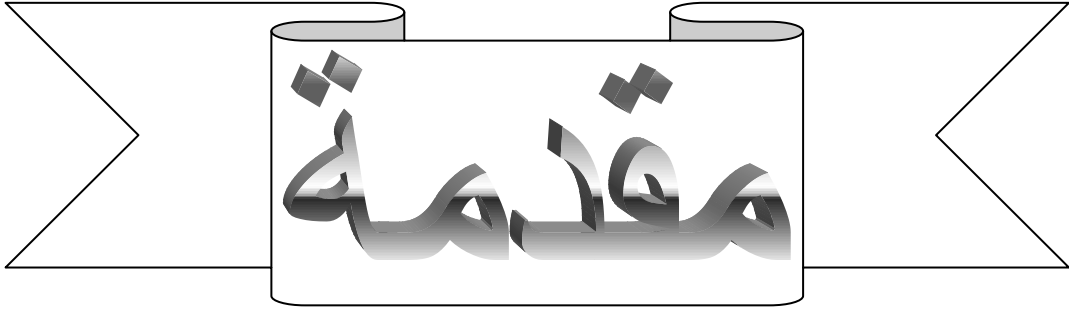
كما اتقدم بالشكر الي اعضاء لجنة المناقشة علي منحهم لي شرف مناقشة هاته المذكرة فلهم

مني فائق التقدير و الاحترام .

# اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

جميع أفراد عائلتي وخص بالذكر الي ابي و الي أمي رحمها الله وجعلها من وراثتك في جنة النعيم ،الي اخوتي ، الي زوجتي التي كانت سند لي وعلي تحفيزي في اتمام دراستي الي ابنائي رقية سلسبيل ، تسنيم و محمد وسيم ، الي من ربطتني بهم صلة الأخوة والصدقة و إلى جميع زملائي في قسم العلوم السياسية ،والي جميع أساتذتي الكرام ، و موظفي الكلية الحقوق والعلوم السياسية ،الي كل طلبة السنة ثانية ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية دفعة 2023 ، الي كل من ساعدني من قريب او من بعيد الي كل من في ذاكرتي و لم تسعه ورقتي الي كل من تمنى لنا النجاح .



## مقدمة:

نظرا للتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي حيث أصبح التميز و النجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار و النمو و التقدم و يكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير و المتطور و انطلاقا من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في المورد البشري جزءا هاما من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة.

تعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد بدأت المنظمات تدرك أهميتها لما لها من دور في تحقيق التميز والابتكار والإبداع.

حيث ، يفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف مؤسسات المجتمع ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وقد ظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام، حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، التي أكدت على ضرورة توافر معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات، ثم يليه حركة البحث عن التميز التي أكدت أن تحقيق التميز يجب أن يصبح الشغل الشاغل لجميع المؤسسات على اختلاف مستوياتها.

أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز، إلى سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة ، باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وقيادة المنظمة للنجاح. ويتطلب هذا المورد التعامل معه بشكل خاص، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربة أخرى وهي إدارة المواهب.

## 1. اشكالية الدراسة :ومن هنا تبرز معضلة الربط بين المتغيرين ( إدارة المواهب

والفعالية التنظيمية)، والسؤال الذي يمكن طرحه والسير على منوال الإجابة عليه هو:

كيف تساهم إدارة المواهب في زيادة الاداء بالمنظمات الادارية ؟

2. **فرضيات الدراسة:** لمعالجة الإشكالية الرئيسية نقترح الفرضيات التالية:

❖ تعد إدارة المواهب من المفاهيم متعددة المعان والأبعاد، ولذا تتعدد مداخل دراسة أبعاد إدارة المواهب.

❖ تتجسد الفعالية التنظيمية عند تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ تساهم إدارة المواهب في رفع أداء المنظمات وتحسين الإنتاجية التنظيمية وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

### 1- أهمية الدراسة:

تكتسب أهمية البحث من أهمية المتغيرين المبحوثين بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة الصعوبات التي تجابه بيئة الأعمال المعاصرة كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والمهمة في إدارة الموارد البشرية ، وهما : مفهوم إدارة المواهب الذي يعد أحد الأساليب التي تثمن الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة. وكذلك مفهوم الفعالية التنظيمية وما مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ، فهي من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يرتكز عليها.

2- **أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إلقاء الضوء على نشأة ومكونات إدارة المواهب البشرية و أهميتها.
- الوقوف على أبرز أبعاد إدارة المواهب.
- تبيان مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.
- تبيان دور إدارة المواهب في زيادة الاداء من خلال ادارة المواهب.

- تبيان العوائق والحلول اللازمة لزيادة الاداء من خلال ادارة المواهب

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا للاختيار هذا الموضوع ، وتتمثل في الآتي:
- أهمية ادارة المواهب لأي منظمة في زيادة الأداء وتحقيق الاهداف ؛
  - التوجه الفكري المتنامي حول إدارة المواهب البشرية كتوجه علمي حديث؛
  - إن هذا الجانب يدخل ضمن تخصصنا في ماستر إدارة الموارد البشرية.

### 4- حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على مناقشة أثر إدارة المواهب في زيادة الأداء التنظيمي في المنظمات الادارية.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني هذه دراسة المنظمات الادارية في العالم و تم التطرق الي ادارة المواهب بالجزائر.
- الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة منذ ظهور مفهوم ادارة المواهب وتطوره عبر مختلف الدراسات لمختلف المفكرين.

### 5- الدراسات السابقة:

- دراسة (MAYA M & R. THAMILSELVAN (2013):

Organistical Impact of Talent Management on Performance and

Effeciency in ITSP'S- With Reference to CHENNAI City



هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسات إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين والفعالية التنظيمية، وأجريت الدراسة الميدانية على 5 شركات تم اختيارها، وتوصلت إلى وجود ارتباط كبير لإدارة المواهب على الأداء والفعالية التنظيمية.

ان ادارة المواهب عدة اهداف منها تحسين الاداء وكذلك تحقيق الاهداف المسطرة من خلال زيادة الفعالية التنظيمية ويوجد علاقة اخري لادارة المواهب من خلال تحقيق الابداع و التميز .

- دراسة (Fapohunda, Tinuke. M (2014):

Increasing Organizational Effectiveness Through Better Talent Management

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الجذب وتحديات إدارة المواهب التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة، وتوصلت إلى أن عملية التوظيف المعتمدة على معيار الكفاءة من طرف القادة والمديرين، و اختيار الأشخاص المناسبين والعمل على تهميتهم لسد ثغرات الكفاءة تساهم في مرونة المنظمة وتحسين أدائها وفعاليتها.

تبقى عمليات الاستقطاب و الاحتفاظ كذلك من عمليات ادارة المواهب بالمنظمات الادارية لما لها من اهمية في زيادة الكفاءة و الحصول علي مورد بشري قادر علي مجابهة التحديات المستقبلية .

- دراسة (Nizamettin Bayyurt, Salman Rizvi (2015):

Impact of Talent Management on Perceived Orgnizational Effectiveness : Service Industry In Lahore Pakistan

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة في ( سياسة الموارد البشرية، التدريب والتنمية، القدرة، الدافعية والفرصة) على الفعالية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافع والقدرة لهما تأثير قوي وإيجابي على إدراك الفعالية التنظيمية.

ان التكوين في جميع المجالات للموارد البشرية يزيد من صنع مواهب قادرة علي تفجير طاقاتها و كذلك خلق الفرص و التحفيز كلها عوامل تحقق التطور لدي الافراد .

## 6- تقسيم الدراسة:

في ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت والأداء، حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم الدراسة الراهنة إلى مقدمة و ثلاثة فصول: وشملت المقدمة كل من الإشكالية وفرضيات الدراسة أسباب ومبررات اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة و الدراسات السابقة .

- جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة ، فضلا عن أهم المفاهيم المرتبطة لمتغيري موضوع الدراسة.
- أما الفصل الثاني فقد خصصناه اثر والعلاقة بين ادارة المواهب وزيادة الأداء شمل أبعاد و واقع وأثار ادارة المواهب في المؤسسات الجزائرية وأثرها علي زيادة الأداء .
- اما الفصل الثالث خصصناه لدراسة العراقيل والحلول المقترحة لرفع الأداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب .

## 7- منهج البحث:

من أجل تحليل علمي ومنهجي لدراسة موضوع دور ادارة المواهب في زيادة الأداء بالمنظمات الادارية ، فإننا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري .

8- صعوبات الدراسة :

\* صعوبة ترجمة المراجع باللغات الاجنبية لعدم القدرة علي تحديد مفهوم دقيق لبعض الجمل.

\* تنوع المفاهيم حول ادارة المواهب لأنه يعتبر مفهوم جديد .

\* قلة المراجع التي تربط متغيري الدراسة ( ادارة المواهب و زيادة الاداء ) .

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

## تمهيد:

إن التغيرات المتسارعة التي شهدتها العالم في شتى المجالات والتي أدت إلى ارتفاع حدة المنافسة عالميا بين منظمات الأعمال، وحالة عدم التأكد التي أصبحت تميز بيئات الأعمال اليوم، والتطور الكبير في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وكذا التغيرات في تركيبة القوى العاملة، جميع هذه العوامل هي حقيقة قائمة فرضت تحديات جديدة في وجه منظمات الأعمال والقائمين عليها هذه التحديات دفعت للاهتمام بجودة الرأسمال البشري والعمل على تطويره باستمرار، باعتباره المفتاح الأساسي لتمكين منظمات الأعمال على خوض المنافسة وتحقيق النجاح، إذ أن هذا الأخير لا يتأتى بدون امتلاكها لعناصر ماهرة وموهوبة ومتفوقة.

وعليه أصبح الحديث عن إدارة المواهب ضرورة حتمية، وأولوية لدى الكثير من المنظمات خاصة في ظل التحديات والمنافسة الشديدة من جهة، ومن جهة أخرى متطلبات العصر الحديث من الجودة والتميز والسعي إلى امتلاك نوع عال و متميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة باعتبارها المورد القادر على الإبداع والابتكار والتميز وخلق قيمة مضافة.

يعد الأداء وتقييم الأداء عملية ادارية لا تقل اهمية عن العمليات الادارية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية و غيرها ، حيث ان التطبيق الناجح لتطبيق الاداء يعد احد عناصر النجاح و تطور المنظمات من خلال المواهب .

ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع سيتم التطرق إلى نشأة إدارة المواهب، ومفهومها، وشرح أهميتها وأهدافها، ثم مبادئها وأساليبها، وصولاً إلى نماذجها وأهم عملياتها وأبعادها، ومبررات تبني إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها ومتطلبات نجاحها وكذلك الجانب النظري لزيادة الأداء بالمنظمات من خلال مفاهيم الأداء و زيادة الأداء و تقييم الأداء .

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب****المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لزيادة الأداء الوظيفي****المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب .**

تعد الموهبة إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت اهتمام الباحثين، إذا أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية وتنوع معرفي، وتقدم مذهل يعتمد على تخطي الحواجز وتغيير المألوف، وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية لاسيما الموهوبين، فتقدم الأمم اليوم ورفيها بات مرهون بتميز مواردها البشرية وإنتاجها العلمي والتقني، فاليوم إدارة المواهب تشكل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والأداء المتميز. ومن خلال هذا المبحث من الدراسة سنتطرق إلى نشأة إدارة المواهب، مفهومها وأهميتها، وصولاً إلى أهدافها وأخيراً الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها.

**المطلب الأول: نشأة إدارة المواهب .**

مرت إدارة المواهب بعدة مراحل قبل الوصول إلى ما هي عليه الآن، إذ قيل أن إدارة الموارد البشرية لم تعد قادرة على مواكبة عصرها والتغلب على خوفها الناجم عن التطور الكبير والحاصل في بيئة معقدة تحكمها المنافسة العالمية، ومن أجل ذلك ظهرت إدارة المواهب كحل بديل لمواجهة هاته الأخيرة، وقد تدرج ظهورها ومر عبر عدة مراحل ليكتمل ويصبح قابل للتطبيق. ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كما يلي:

**الفرع الأول: إدارة الأفراد .**

امتدت هذه المرحلة من سنوات السبعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس إدارة الموهبة مدخل معاصر الإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2015، ص 28

### الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية .

بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، حيث عرفت هذه المرحلة زيادة أهمية المورد البشري أكثر من أي وقت مضى، وأصبح أهم مورد تعتمد عليه المنظمة في تحقيق مختلف استراتيجياتها، ومع ازدياد شدة المنافسة وتعدد تحديات المنظمات، فرض على إدارة الموارد البشرية مهام جديدة يكمن محورها في تحسين استقطاب الموارد البشرية وتوفير قدرات عالية، مما أدى إلى تطوير إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم جديد " استراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تطورت من الاهتمام باستقطاب وتوظيف العاملين، إلى مهام أكثر وقع وفائدة للمنظمة من حيث الكفاءة والفعالية، ومن خلال هذه المرحلة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل وأحد أصول المنظمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: إدارة المواهب .

ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن الحادي والعشرين أين شاع استخدام عبارة " حرب المواهب" تعبيرا للمنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب المواهب، فمصطلح إدارة المواهب ظهر أول مرة عام 1988 من خلال مقال نشره David Watking كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية، أين أصبح الأفراد في هذه المرحلة يطلق عليهم بأفراد الجيل الثالث، إذ تيقنت المنظمات أن مواهب الأفراد هي التي تؤهلها لمواجهة كل التعقيدات وحالات عدم التأكد التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، فالبحت المستمر للمنظمة عن المرونة في تنظيمها جعلها تعمل على تكامل عمليات وأنظمة إدارة الموارد البشرية وانصهارها مع كل الأنظمة الأخرى للمنظمة، أي الانتقال من شريك في الأعمال إلى تكامل في الأعمال، وهذا يتطلب أحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته التي تحتم انتقال المنظمة لاهتمامها

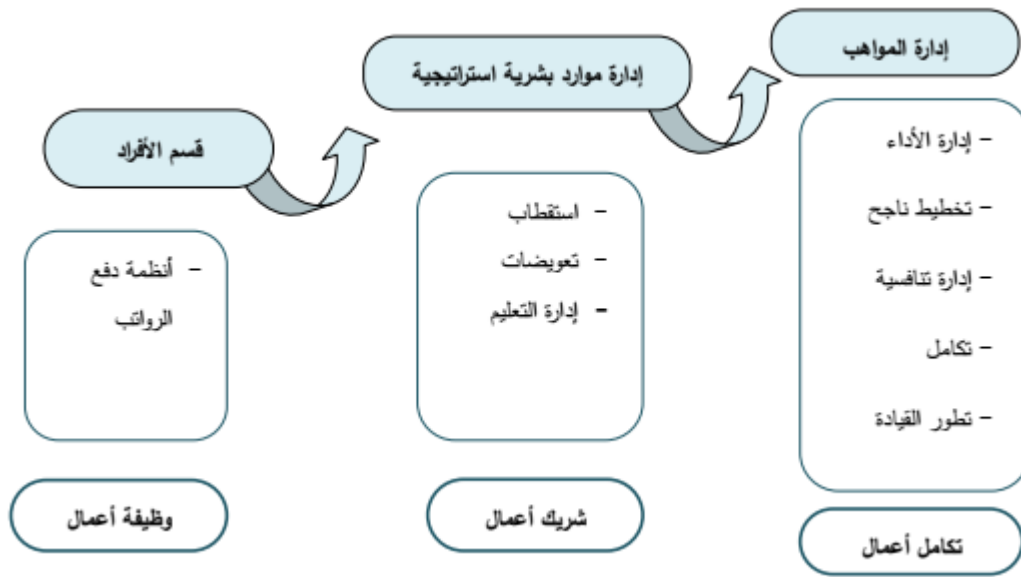
<sup>1</sup> خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجموعات الصناعية (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 13.



بالأداء الفردي بمعنى التقييم بشكل فردي حسب مؤهلات وكفاءات كل فرد فنظام التعويضات يجب أن يتماشى وسوق العمل، وهذا لتفادي تنقل هؤلاء الأفراد إلى المنافسين<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

### الشكل رقم 1: التطور التاريخي لإدارة المواهب



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2015، ص28.

فحسب الشكل يتضح أن إدارة المواهب تظهر كمرحلة إضافية مكمله في ممارسات إدارة المنظمات، فهي لا تحل محل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإنما تكملها، أي بمعنى تعايش وتكامل النماذج الثلاث مع بعضها البعض.

<sup>1</sup> وهيبه مقدود، إدارة المواهب ضرورية حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، 2015، ص132.

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب .**

تعتبر إدارة المواهب مفهوم العصر، لكنه لا يزال غامض وقليل التطبيق بالنسبة للكثير من فننرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها جعل هناك وجود تباين للآراء حول مفهوم إدارة المواهب فبعض الباحثين اعتبروها عملية جزئية من إدارة الأعمال تهتم فقط بفئة الموهوبين وذوي الأداء المتميز، والبعض الآخر يرى أنها تعنى بشكل عام بجميع الموظفين في المنظمة، أي أن الجميع لديهم مواهب وما على إدارة المواهب سوى تحديدها واكتشافها وتحريها وقبل التعرف على إدارة المواهب سيتم التطرق إلى مصطلحات لها علاقة بإدارة المواهب<sup>1</sup>

**الفرع الأول : تعريف ادارة المواهب .**

تعريف ادارة الموارد لبشرية : يعتبر مفهوم ادارة المواهب هو تطور لمفهوم ادارة الموارد البشرية .

بحيث تعبر الموارد البشرية عن مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبراتهم، سلوكهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم، وهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات الكفاءات والاتجاهات التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى<sup>2</sup>.

**أولا: تعريف الموهبة**

<sup>1</sup> - خالد الوافي ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

<sup>2</sup> أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 83

لا يوجد تعريف واحد للموهبة لكن أغلب التعاريف تشير إلى أن الموهبة هي " ...مجموع القدرات الذاتية لدى الشخص، ومهاراته ومعارفه وخبراته وذكائه وحكمه على الأشياء، ومواقفه، وسماته الشخصية وكذا قدراته على التعلم والتطور في المستقبل...".<sup>1</sup>

أما الموهوبين فهم "... أولئك الذين يملكون قدرات وإمكانيات غير عادية تبدو في أدائهم العالي والتميز...". أما المواهب في إطار المنظمة فيراها مجموعة من الخبراء والباحثين على أنها "... بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لأنهم يمتلكون قدرات استثنائية يمكنهم من خلالها التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة، ولذلك الموهوب هو الشخص الذي يتمتع بالعديد من الخصائص التي تساهم في النهوض بمنظمتهم ويكون له تأثير في تحقيق أهداف المنظمة...".<sup>2</sup>

وعليه فالمواهب في المنظمة هم "... أولئك الذين يصنعون فرقا كبيرا في أداء منظماتهم، سواء من خلال مساهمتهم المباشرة، أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة للقدرة على التعلم والتطور...".<sup>3</sup>

وصنف الباحثون المواهب في المنظمة إلى أربع أصناف هي:

- **مواهب القيادة Leadership Talent:** هذه الفئة في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> أحمد عدنان المغربي الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبي عين دار أمجد عمان 2015، ص 09.

<sup>2</sup> Ahmad Asaad Abde Loader Alsakarneh, "Shen Chao Hong, talent management in twenty first century, theory and practically", International journal of applied research, Vol. 11, No. 1, 2015, p 1037

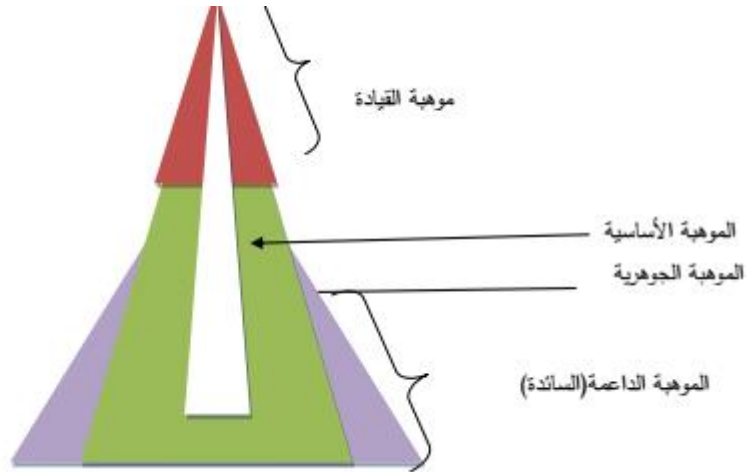
<sup>3</sup> أحلام خان، مريم حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>4</sup> فاطمة بلقرع، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7،

2018، ص 99

- **المواهب الأساسية Key Talent** : المواهب ضمن هذا الصنف يكونوا في منافسة قوية، هذا النوع مهم جدا للمنظمة، نظرا لما يتمتع به من قدرات وما يمتلكه الأفراد من رؤية وتصور للمستقبل، لديهم قدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات<sup>1</sup>
- **المواهب الجوهرية Core Talent**: الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الأساسية وتنفيذ ما هو مهم في المدى القصير، من دون التركيز على المستقبل، هم يشكلون القوة العظمى ضمن العمل<sup>2</sup>؛
- **المواهب الداعمة Support Talent** : الأنشطة تنفذ من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة ويمكن تغييرها في غضون أسابيع<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 02: تصنيف المواهب داخل المنظمة



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، تطور الأفراد المتميزين، ط1، دار الحامد، الأردن،

ص43.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، تطوير الأفراد المتميزين، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 41.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع، ص 41.

<sup>3</sup> فاطمة بلفرع، مرجع سبق ذكره، ص 100

## ثانياً: تعريف إدارة المواهب

يمكن تعريف إدارة المواهب على أنها: "...دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات التي تشمل روح الجماعة التركيز، تحديد الموقع، العمل بنظام...".<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها "... عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة حالياً في المنظمة، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي...".<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة المواهب على أنها "... قدرة المنظمات على توفير نهج منظم لجذب وتوظيف وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، والتعامل معهم على أنهم موهبة أو مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام والسعي لوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوفر لدى المنظمة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وبناء أفضليتها التنافسية على منافسيها...".<sup>3</sup>

وتعرف إدارة المواهب كذلك على أنها "... بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة وذلك من خلال الاختبار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل

<sup>1</sup> ياسن كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار النفائس، الأردن، 2012، ص 37.

<sup>2</sup> صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد الطبعة الأولى دار الحامد، الأردن، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011، ص 112

على المحافظة عليهم، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة...<sup>1</sup>.

وتم تعريفها أيضا بأنها "... مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي: التحديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين..."<sup>2</sup>.

وعرفت كذلك على أنها "...ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين وتضمن زوال مختلف النزاعات التنظيمية، وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية التنظيمية، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية..."<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف إدارة المواهب بأنها "... مجموعة من العمليات والممارسات المتكاملة التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية الموهوبة داخلها وتطويرها وتعزيز وجودها، وتحفيزها واعتبارها مورد ذو قيمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى السعي إلى جذب موارد متميزة وأكثر كفاءة من غيرها والعمل على تنميتهم والحفاظ عليهم وتمكينهم من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الفاعلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة...".

وتجدر الإشارة أنه يوجد اختلاف بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية إذ أن عدة باحثين أيدوا القول بأن إدارة المواهب ما هي إلا مجرد تسمية لأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأن إدارة المواهب هي مجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية أي

<sup>1</sup> ممدوح بن محمد الحوشان واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة القويم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، صر، 2017، ص 152

<sup>2</sup> Ewelina Wiska, "Determinants of effective talent management", journal of positive management, vol 5,n 04, 2014, P 80.

<sup>3</sup> إياد أحمد أبو سحلوب "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدراسات قيمة العمل ( دراسة ميدانية)", رسالة مقدمة استكمالا للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 17.

بالنسبة لهم أنها تؤدي ما تؤديه إدارة الموارد البشرية لكن بشكل أسرع وعبر كل أقسام المنظمة بدلا من أن تكون ضمن قسم واحد كما هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. وهذا الخلط بين الإدارتين راجع إلى التداخل الواضح بينهما ومما لا شك فيه أنه بالرغم من وجود تشابه إلا أن هناك فروق أساسية لا يمكن تجاهلها.

ففي الوقت الذي توجه فيه وظائف إدارة الموارد البشرية نحو جميع الأفراد وتعتبر إدارة عامة ذات طابع إداري تشغيلي، فإن إدارة المواهب هي وظيفة استراتيجية تبحث عن أفراد رئيسيين أو مواهب وحتى ذروة المواهب، وتعمل من أجل الوصول إلى أولئك الأفراد الذين يقدمون أداء يفوق التوقعات، ويظهرون قدرة فائقة على التعلم والتميز، وبالتالي تسعى إلى إيصال هذه الموارد المثلى إلى مكان العمل الحقيقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

والشيء الذي لا يمكن تجاهله هو أن إدارة الموهوبين أصعب من إدارة الأفراد العاديين في المنظمة وهذا راجع إلى شخصية الموهوبين التي تختلف عن شخصية الأفراد العاديين سواء من الناحية النفسية أو العلاقات الوظيفية والاجتماعية، إضافة إلى اختلاف طريقة التفكير عند الموهوبين، كذلك جملة المهام والمسؤوليات الصعبة التي تستند إلى الموهوبين ويتحملونها.

### ثالثا: أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة، وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها فبسبب التوسع الكبير في الاقتصاد العالمي والأعمال وكذا التحديات العالمية ازدادت الحاجة إلى القوى العاملة الماهرة، مما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بإدارة المواهب ومتابعة أفرادها المميزين والموهوبين لمواجهة هذه التحديات واستجابة للتغيرات الحاصلة في سوق العمل والعولمة، أين أصبحت مهمة أي منظمة هي جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء المتميز والاستمرار فيه، خاصة وأن أغلب الوظائف اليوم باتت تتطلب قدر عال من التعليم والتدريب على المهارات والتكنولوجيا، مما يستلزم وجود

مواهب مواكبة لهذا التغيير الحاصل في سوق العمل، وعليه تظهر أهمية إدارة المواهب هنا من حيث<sup>1</sup>:

- قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الإمكانيات العالية، وبناء بيئة تنظيمية تتسم بالأداء العالي والتعلم والمعرفة والإبداع الذي بدوره يحق المرونة التنظيمية ويضيف قيمة لسمعة المنظمة؛
- تلعب إدارة المواهب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الانجازات العالية؛
- تعتبر إدارة المواهب مكمل لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة فضلا على أنها أصبحت محددًا أساسيًا للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات وفي بعض الحالات حتى لبقائها.

كما تكمن أهمية إدارة المواهب حسب ما أشار إليه كل من Harkinsand Shaffer في<sup>2</sup>:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية؛ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة؛
- تقادي الاضطرابات في العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة؛
- كما تساعد إدارة المواهب في تحقيق أقصى استفادة من الموظفين الموهوبين، والاستفادة منهم بالشكل الذي يسمح بتقليل نفقات وتكاليف العمالة، وكذا تحسين القدرة التنافسية والكفاءة التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسرار عبد الزهرة، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2019، ص 120.

<sup>2</sup> صالح علي الجراح، جمال أبو دولة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 288.



وبالتالي يمكن القول إن إدارة المواهب تلعب دورا هاما ومفصليا في بقاء المنظمات واستمرارها من خلال اكتساب المواهب والحفاظ عليها، والاستثمار فيها، وتطوير ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس والوصول إلى الأداء العالي الآن أو في المستقبل، كون إدارة المواهب توفر الإطار والمناخ التنظيمي المناسب لتحقيق ذلك.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب .

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، إذ أن هذه الأخيرة لديها غاية وهدف تتجلى غايتها في خلق نسبة معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطوير بشكل مستمر<sup>2</sup>.

كما أنها تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء القدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة لإدارة المواهب تسعى إلى تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال بدل الجهود لتتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية وهذا من خلال<sup>3</sup>:

- إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية؛
- ملئ الشواغر المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى المحافظة على قوة عمل احتياطية قصد مواجهة التحديات المستقبلية؛
- الحصول على أفضل النتائج وإحداث التميز داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Mensah James Kwame, "Coalesced framework of talent management and employee performance for further and practice", international journal of productivity and performance management, Vol. 64, No. 4, 2015, p 544

<sup>2</sup> غني دحام الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 37..

<sup>3</sup> سمية خالد عبد الرؤوف الحلاق درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة 1019، ص 13 .

وحدد آخرون أهداف إدارة المواهب من خلال<sup>1</sup>:

- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة؛
  - تحريك الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الأفراد لضمان الإنتاج الإبداعي والجودة السلع والخدمات؛
  - تطوير قدرات الأفراد وفقا لمعايير المستوى العالمي، قصد تلبية الطلب الاستراتيجي.
- وفي نفس الاتجاه حدد آخرون أهداف إدارة المواهب بالآتي<sup>2</sup>:
- تلبية احتياجاتها وتوقعاتها للموظفين والتقدم الوظيفي والقوى العاملة الداخلية، وتعتبر هذا أمرا ضروريا لأن الموهبة تشمل الكفاءة التي هي الجانب الجوهرية للقدرة على التوظيف الفردي؛
  - تساعد عمليات إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين والتركيز على الملائمة وجعل المنظمة موقعا جذابا للموظفين في المستقبل؛
  - التركيز الاستراتيجي لهياكل إدارة المواهب يؤدي إلى نتائج أعلى سواء في مقاييس النتائج المالية مثل الربحية، إنتاجية المواهب القيمة السوقية، ونتائج غير مالية (التميز التشغيلي، تحقيق أهداف العمل، رضا العملاء الرضا الوظيفي، التحفيز الالتزام، جودة العمل.....الخ)؛
  - تطوير القادة والموظفين وتخطيط احتياجات المواهب المستقبلية؛
  - توظيف أفضل وأكفا الأشخاص في المناصب المناسبة؛

<sup>1</sup>رانية محمد محمود ،زيادة دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أباها"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ،29، العدد 01 2021، ص 107.

<sup>2</sup> Sajeda Ahmed al Hadid, "The impact of talent management on attaining complete advantage, afield study on Jordanian telecommunications companies", thesis submitted in partial fulfill of the requirement of the degree of master of business administration; faculty of business e as university, 2017, p 12.

- تحسين إنتاجية الموظفين، والاحتفاظ بالأداء المتميز لهم وبناء مساراتهم الوظيفية وترقيتهم؛
- حل المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بشكل جيد من خلال التعاقب والإحلال الوظيفي وتكوين قوائم جاهزة بالموهب المتوفرة لاستخدامها عند الحاجة وكذا تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع فضلا عن تحقيق المرونة التنظيمية من خلال البرامج التدريبية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أسباب ظهور إدارة المواهب .

إن مفهوم إدارة المواهب لم يظهر عبثاً، ولم يبرز كحقل جديد في إدارة الأعمال فحسب، لكنه اليوم بات منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية، وفي إحداث التغيير التنظيمي، وكذا في اختيار القادة والتنفيذيين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، لتطوير وتحسين جودة الأداء. وتوجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهم هذه الأسباب في<sup>2</sup>:

### أولاً: تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

أدى النمو السريع وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة الموارد البشرية، أحد هذه المتغيرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

<sup>1</sup> هنا هاني عبد الرحمان أقديح، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، رسالة ماجستير في أصول التربية كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، 2020، ص24.

<sup>2</sup> عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا" دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2013، ص ص 23، 24

### ثانيا: ارتفاع مستويات التعليم

شهدت الفترة الماضية نمو سريعا في المستوى المتوسط للتعليم، مما يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم والأهم من ذلك أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل منهم تعليما، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

### ثالثا: تعقد المهام الإدارية

وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة خاصة مع بروز المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لكل ذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

### رابعا: زيادة التدخل الحكومي

تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصرة، في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى. وهناك أيضا عوامل أخرى ساعدت على نمو إدارة الموهبة في المنظمات وتتمحور حول عدد من العوامل أدت إلى زيادة الضغوط، لاعتماد إدارة الموهبة منها<sup>1</sup> :

- نمو الأعمال؛
- انتقال الأعمال؛
- الاستثمار في أعمال جوهرية جديدة؛
- العولمة؛
- ظهور أشكال جديدة من الشراكات؛

<sup>1</sup> غني دحام، حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفي كل المستويات؛
- اعتراف القادة والمدراء بأن الموهبة هي ميزة تنافسية؛
- التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات، توجه المنظمات نحو العالمية والضغط عليها فالمنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة تجد نفسها خاسرة مستقبلاً، وبالتالي فإن إدارة المواهب تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالتغيرات البيئية ومواكبتها وامتلاك مزايا تنافسية يصعب امتلاكها من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سعد على حمود العنزي، دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48، 2016، ص 85-86.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لزيادة الأداء الوظيفي.

على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، ومواصلة المؤسسات اهتمامها وتركيزها على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتشعب وتعقد تلك المتغيرات المتعددة وتأثيرها المتبادل، أعطت للأداء مفهوم أوسع، والتجدد في محتوياته ومجالاته، لذلك لا تزال الإدارة العليا /القادة في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة -أي قائمة- لأن الأداء يمثل المحصلة النهائية لمختلف العوامل الإنتاجية.

سنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء والسبل والطرق لزيادته.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي .

يعد الأداء البعد الأكثر أهمية لمختلف مؤسسات الأعمال والذي يتوقف عليه وجود المؤسسة من عدمه، فالأداء مفهوم واسع، ويرتبط بعدة متغيرات تؤثر فيه وتتأثر به، ويكاد أن يمثل العامل المشترك والمتغير الرئيس لأغلب فروع ومجالات المعارف الإدارية

#### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي .

سنتناول في هذا الفرع مفهوم الأداء لغة واصطلاحاً

##### أولاً: الأداء لغوياً

معنى الأداء في اللغة العربية: الأداء: الاسم من أهدى، أهدى الشيء: أوصله، وأهدى دينه: قضاه، وقام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله<sup>1</sup>، وعرف **Armstrong** الأداء بأنه عبارة "... عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة..." ويعرفه قاموس " اوكسفورد " بأنه: "... تنفيذ شيء

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق للنشر، الأردن، 4002ص 111.

مطلوب، وأنه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها...<sup>1</sup>، كما يستمد مصطلح الأداء مفهومه اللغوي من الكلمة الإنجليزية "to perform" التي حددت معناه بكل وضوح وعلى أنه:... تأدية عمل أو تنفيذ مهمة مما يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة...<sup>2</sup>.

### ثانياً: الأداء اصطلاحاً

وعرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه "... القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ووفقاً للمعدل المفروض أدائه من الفرد الكفاء المدرب..."<sup>3</sup>، ولقد اهتم العديد من الباحثين Drucker .P, Lorrino.Ph من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فهنّ، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد الواحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتف بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام<sup>4</sup>.

وهناك من عرف الأداء على أنه سجل للنتائج، كما يتمثل في القدرة على الانجاز السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة، وعليه فإن الأداء

<sup>1</sup> Armstrong, Michael, Hand book of resource management practice, 10 th edition, Houghton Mifflin company, New York, 2006, P498

<sup>2</sup> Ecosid, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p18

<sup>3</sup> طلال الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017، ص82.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودورها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

حسب دافت Daft هو "... محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل لابد وأن يُؤشره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة"<sup>1</sup>.

ركز كل من wheelen&hunger على نتيجة العمل فعرفا الأداء بأنه: "...النتيجة النهائية للنشاط..."<sup>2</sup> كما يعبر الأداء عن "...الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء..."<sup>3</sup>.

أما توماس جيلبرت Thomas Gilbert فيرى بأن الأداء هو: "... نتيجة للتفاعل بين السلوك والانجاز حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك، أما الأداء فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"<sup>4</sup>

"يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محدودة وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها."<sup>5</sup>

مما سبق ذكره نشير بالقول بأنه لا يوجد اتفاق بين الدارسين والباحثين حول مفهوم الأداء بحيث تعددت واختلفت التعاريف تبعا لاختلاف الدراسات في هذا المجال سواء كانت دراسات

<sup>1</sup> Richard.L Daft, **Management**, the Dryden press series in management, Chicago, 1988, p 9.

<sup>2</sup> أحمد قهوجي، لما بدر، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق - MTN SYRIATE شركتي الاتصال الخلوية،" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 36، العدد السادس، 2014، ص192.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص280.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>5</sup> صالح عبد الرضا رشيد، رونق كاظم حسين، ماجد عبد الأمير، "تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي"، بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص31.



نظرية أو تطبيقية، غير أننا نرى بأن الأداء يمثل الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة؛ البقاء والاستمرارية والنمو والتميز.

### الفرع الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة والعمالية .

إن الخبير الأمريكي بيتر دراكر ميز بين شيئين أساسيين وهما: الكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي أداء العمل بالشكل الأمثل، أما الفعالية فهي القيام بالوظيفة المثلى وعرفها Etzioni "...الدرجة التي يدرك أو يحقق بها العامل/الموظف أهداف المنظمة" <sup>1</sup>.

وبهذا الصدد يمثل الإنسان العنصر الفعال في تحديد كفاءة الأداء الوظيفي في أي منظمة <sup>2</sup>، ومن المعلوم أن مفهوم الأداء اقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، بحيث يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، وبعد العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذلك تعد الكفاءة هي أساس البقاء، والفعالية هي أساس النجاح <sup>3</sup>، كما سبق وذكرنا فإن مفهوم الأداء يشير في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال ما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، وهو المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب <sup>4</sup>.

في الواقع العلمي والعملية نجد مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف

<sup>1</sup>ثائر سعدون محمد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، 2016، ص84.

<sup>2</sup>علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987، ص62.

<sup>3</sup>جون سي ماكسويل، مرجع سبق ذكره، ص44

<sup>4</sup>الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص217.

معين، قلت احتمالات القدرة على البقاء والنجاح، ويمكن استعمال الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما يمكن عد الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفعالية هي أساس النجاح والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح<sup>1</sup>.

تعتبر الكفاءة عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات، تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في العمل وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محدد الكفاءة فيقال إن الكفاءة دالة في النوعية، أما عن فعالية الأداء الوظيفي للعاملين فهي تعنّ قدرة الأفراد على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة والمتاحة أحسن استخدام ممكن، وكفاءة الأداء الوظيفي تعنّ الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد هما، وقد أفاد **Gibson** أن مصطلح الفعالية يشتق من مصطلح التأثير ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير، وأشار إلى وجود ثلاثة مستويات للفعالية، وهي فعالية الأفراد، فعالية الجماعة، فعالية المنظمة وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة، والتي يمكن إجمالها كالآتي<sup>2</sup>:

- يعتبر الفرد مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكذلك بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، نمط القيادة، نظم الحوافز والأجور، العلاقات مع زملاء العمل والرؤساء، وغيرها.

<sup>1</sup> مرام بنت صالح العليان، "كفاءة القيادات النسائية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبات مستشفى فيصل التخصصي بالرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016، ص55.

<sup>2</sup> سيهد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2016، ص94.

- وهناك أسباب مرتبطة بالوظيفة ذاتها كعدم التوافق والانسجام بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة (من مهارات ومعارف وتخصص)....،

**المطلب الثاني: زيادة الأداء الوظيفي .**

تعد عملية زيادة أداء الوظيفي العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، وهما تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على انجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة، إن عملية تقييم الأداء ضرورية لمراقبة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتطوير قدراتهم، وتحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>، فمن الضروري اتخاذ بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها من قبل القادة لتحسين الأداء الوظيفي، على اعتبار أن الأداء يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والتشغيلية، وتلك المؤشرات كالآتي<sup>2</sup>: الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، القدرة على الإبداع والابتكار، درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع العاملين، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على صنع القرارات و تنفيذها.

**الفرع الأول: تحديد المفاهيم، تنمية وتطوير وزيادة الأداء الوظيفي .**

تهدف تنمية وتطوير الموارد البشرية إلى زيادة أداء القوى العاملة في المؤسسة في جميع مجالات العمل وعلى جميع المستويات من أجل تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وذلك لغرض تحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>، كما يقصد

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعليم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص102.

<sup>2</sup>العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد العاشر، 2012، ص323.

<sup>3</sup>سعاد مقدم، "دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد، 44، 2015، ص154.

بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات<sup>1</sup>.

غير أنه هناك ثمة فرق جوهري بين تنمية وتطوير الأداء وتحسين الأداء، هذا الأخير يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، بحيث لا يتطلب نفقات باهظة، كما لا يحتاج لاستثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة ولا يستغرق وقتا طويلا، بينما تطوير الأداء يتطلب سلسلة من العمليات المعقدة والتي تحتاج إلى تكوين وقدرات عالية في مجال البحث والتطوير وتوفر كفاءات من ذوي القدرات الإبداعية وأصحاب التخصص من ذوي المعرفة العالية، ويتطلب تطبيقه وقتا طويلا قد يستغرق سنوات عدة، كما يتطلب التطوير ميزانية خاصة للاقتناء المعدات والتقنيات الحديثة والبرامج المستحدثة والرخص<sup>2</sup>، أما تحسين الأداء يتطلب حرص العاملين على تنمية قدراتهم بالاعتماد على التعلم الذاتي، والتدريب المباشر من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات رؤسائهم في العمل.

### الفرع الثاني: أساسيات لزيادة الأداء .

بداية يجب أن يكون تحسين الأداء الوظيفي الذي تسعى إليه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بهدف رفع مستوى الأداء للعاملين والتغلب على العوائق التي تعترض أداء المهام بالشكل الفعال.

وإن الخطوة اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي على المستوى الفردي، تتطلب من الفرد أن يتبع الإجراءات الأساسية التالية<sup>3</sup>:

- أن يحدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص320.

<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص178

<sup>3</sup> يوسف مظهر الدهمشي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص83.

- أن يطور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها؛
- أن يعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل
- أن يلتحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراته؛
- أن يقوم بقياس التقدم الذي أحرزه في المهارات بعد الإجراءات المتخذة؛
- أن يعطي الفرد العامل لرئيسه التغذية الراجعة عن أعماله؛
- أن يعيد مراجعة كل الإجراءات التي قام بها سابقا وقيم النتائج؛
- أن يكون دائما لديه خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء

### الفرع الثالث: طرق ونماذج زيادة الأداء .

عملية زيادة الأداء تمثل سياسة عامة تنتجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط<sup>1</sup>.

وتحدد هاينز Hayne ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:<sup>2</sup>

#### أولا: مدخل تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء على جميع القصور والضعف لدى العامل، وتركيز جهود

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 79-80

<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع نفسه، ص 287.

التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مهارات وقدرات جديدة والعمل على تنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وذلك من خلال توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.

- **الوسيلة الثالثة:** يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

**ثانياً: مدخل تحسين الوظيفة**

ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق المهمة للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

**ثالثاً: مدخل تحسين الموقف**

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية.



**خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى إدارة المواهب والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه ، لتكون عملية تقييم الأداء إدارة المواهب ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه ، عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

## الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على زيادة الأداء

### تمهيد:

إن لأبعاد إدارة المواهب أهمية بالغة في كافة المنظمات، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية في جوانب متعددة داخل المنظمات، خاصة وأن خلق أداء عالي لها بات من خلال الموارد البشرية وما تتطلبه من اهتمام دقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول خاصة وأن هذه الأخيرة تعتبر متغيرا مهما للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالأداء الريادي وحتى المحاولة للاستمرار والبقاء في الصدارة.

### المبحث الأول: أثر أبعاد إدارة المواهب في زيادة الأداء التنظيمي .

يتفق أغلب الباحثين في هذا المجال على أن إدارة المواهب بمختلف أبعادها وعملياتها تعد عامل مهم للتميز وتحقيق الأداء العالي، وكذا مواجهة حالات عدم التأكد وعدم الاستقرار البيئي، وتأسيسا على ذلك سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب بمختلف أبعادها في الأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: أثر تخطيط المواهب في الاداء التنظيمي .

يتضمن تخطيط المواهب التحليل المستمر للموارد الموهوبة في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والإعدادات اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة، وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: أهمية تخطيط المواهب على تحسين الاداء .

تخطيط الموهبة يكون من خلال التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل رأسيا أو أفقيا لما يتفق مع قدراته وخصائصه وطموحاته إذ تبرز أهمية تخطيط المواهب من خلال<sup>2</sup>:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية؛
- الاستخدام الأمثل للموارد أي إنتاج أكثر بتكاليف أقل؛
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومعالجة النقص أو الزيادة؛
- تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين وتحديد برامج التطور المطلوبة؛
- تخطيط المواهب أيضا وتوزيعها وتحديد الاحتياجات المستقبلية منها مهم جدا في جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات من حيث

<sup>1</sup> أحمد حسين عفانة مصطفى عثمانى واقع ممارسات ادارة المواهب في شركة كوندور الكثرس من وجهة نظر العاملين في

إدارة الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 4، العدد 03، 2011، ص 13

<sup>2</sup> محمد حسن عمر الخطيب مرجع سبق ذكره، ص 107 .

المهارات والمعارف والقدرات التي سوف تستخدمها المنظمات في المواقع العديدة، والتي سوف تتوافق وتتزامن مع خطط عمل المنظمة بغية الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في النهاية إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب؛

- تسمح عملية تخطيط المواهب بتزويد المنظمات بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة والموهوبة والتي تتماشى ومتطلبات التكنولوجيا الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>

- التنبؤ بهيكل القوى العاملة كما وكيفا لفترة زمنية ومواجهة متغيرات غير متوقعة وكذا ملئ الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد أو الاستقالة، وترك الخدمة، بالإضافة إلى تقدير تكاليف هذه الموارد، وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت والأداء الجيد لعملية استقطاب وتعيين الموارد؛<sup>2</sup>

- إن تحديد وتخطيط الموهبة ضرورة لإدارة المواهب وكذا لإحداث التميز للمنظمة كونها عملية تحدد من خلالها المنظمة الكم والنوع المناسبين والعاملين في المكان والزمان المناسبين، كما يمكن أيضا تخطيط الموهبة المنظمة من استثمار طاقات العاملين لديها واكتشاف النقص أو الزيادة في مهارات العاملين، ومن ثم سد النقص مستقبلا من خلال برامج تطوير والتدريب، فتخطيط الموهبة يقوم أساسا بتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة وتحديد معايير واضحة لعملية الاختيار لتحديد الموظف الموهوب ومستوى الوظيفة المخصصة لذلك والذي بدوره

<sup>1</sup> وهيبه عيشاوي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 177.

<sup>2</sup> مهند أحمد عثمان آدم عبد الله سليمان، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، 2017، ص 60.

يعمل على تحقيق التميز والذي ينعكس على أداء الفرد أولاً وأداء المنظمة ثانياً<sup>1</sup>، كذلك اهتمام المنظمة بتخطيط المواهب وإعطاءه الأهمية البالغة حاضراً ومستقبلاً، وتم تطبيقه بشكل جيد، حيث التخطيط الفعال والعقلاني يعد بمثابة خارطة طريق للمنظمة، ويزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة ويمنحها امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات كفاءات<sup>2</sup>

فأغلب الدراسات اتفقت على دور التخطيط الجيد للمواهب ومدى مساهمته في رفع أداء الأفراد والذي بدوره يصب في تحقيق أداء المنظمة واستراتيجياتها، كذلك يمكن المنظمة من تحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من مواردها المتاحة والممكنة خاصة في ظل القيود والتهديدات المفروضة، نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المعاصرة، وبالتالي بات التخطيط الجيد أحد المداخل الأساسية لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية وأصبح يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة.

### الفرع الثاني: أثر استقطاب وتوظيف المواهب في تحسين الاداء .

يمكن اعتبار جذب المواهب وتوظيفها حجر الأساس لكل تفوق طويل المدى فعملية جذب المواهب هي المسؤولة عن توفير قوة عمالية مميزة قادرة على التغلب على كل الأخطار التنافسية، كما بإمكانها رفع سقف الطموحات والأهداف والتي تصب كلها في مصلحة تفوق المنظمة وجعلها رائدة في مجال تخصصها<sup>3</sup>.

لكن عندما ترغب المنظمة في جذب الموهوبين إليها هناك أمور يجب أن تركز عليها، ويؤكد الخبراء على أن أهم عامل لجذب المواهب هو بناء اسم ومكانة للمنظمة فأهم ما يساعد على استقطاب الموهوبين للمنظمة هو المكان الذي تفضل المواهب العمل فيه، لذلك على

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 108

<sup>2</sup>وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>3</sup>خالد الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

المنظمة أن تأخذ في الحسبان الانطباعات التي تتكون لدى الفرد وكذا الكيفية التي ينظر من خلالها إلى المنظمة وعليها أن تحرص على اسمها ومكانتها بشكل جيد<sup>1</sup>، فاجذب أحسن المواهب يسمح للمنظمة بالحصول على أفضل الكفاءات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها، بما يضمن لها تحقيق أهدافها خاصة وأن عملية الجذب كما أشرنا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

وقرار استقطاب المواهب يعتبر قرار تتجح على أساسه المشروعات أو تفشل وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل، كما أن استقطاب الموهبة ممكن أن يكون من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق جذب الموهوبين من المنظمات الأخرى أو عن طريق شبكات الانترنت أو شركات متخصصة إذ يحقق جذب المواهب مجموعة من الفوائد للمنظمة تتمثل في<sup>2</sup>:

- التقليل من المهام الإدارية؛ التقليل من الزمن اللازم للتوظيف؛
- المقارنة مع الموهبة الداخلية؛
- القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية.

ولقد وجد أغلب الباحثين وجود علاقة إيجابية كبيرة بين إجراءات الاستقطاب والتوظيف من جهة وبين أرباح المنظمات من جهة أخرى، كما أن أنشطة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب ستسهم في زيادة الإنتاجية، فضلاً على أن تنفيذ عملية التوظيف الفاعلة (الانتقائية في التوظيف ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع الأداء التنظيمي، كما أن الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية

<sup>1</sup> أمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير جامعة المسيلة، 2010/2011، ص 51.

<sup>2</sup> زكية مقري ونصيرة يحيوي، أثر ادارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، 2014، ص 179.

وبالإنتاجية والأداء. فاستقطاب المؤهلين واختيار أفضل المتقدمين والتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة يزيد من الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأن اختيار الموهوبين اختياراً جيداً من خلال اختيار أولئك الذين يظهرهم الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة، ويشير أداؤهم إلى التميز الملحوظ يؤدي آلياً إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأرباح<sup>1</sup>.

كما اتفق أيضاً الباحثين أن توظيف الأفراد الموهوبين وذوي الخبرة والكفاءة يساعد على التنفيذ السهل وبمستوى أداء عالٍ ويقلل من كلفة دوران العمل، كذلك توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والذين يملكون مخزوناً واسعاً من المعارف والمهارات يساهم في تطوير قدرة المنظمة على الأداء المتميز ولاسيما في عصر المعرفة والمعلومات وتحول المنظمات من الاهتمام بالموجودات المادية إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية والمعرفية وتقوم فلسفة أغلب المنظمات ذات الأداء المتميز على توظيف أفراد يكونوا مبدعين ومفكرين قادرين على التعلم مسؤولون قادرون على تحمل المسؤولية يرغبون بتقديم مساهمات إيجابية<sup>2</sup>.

وعليه نتيجة التحديات التي تواجه المنظمات في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدراً كبيراً من القدرات والمهارات فإن جذب الأفراد الأكثر موهبة الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة ويمتلكون الكفاءات والمهارات والقدرات المناسبة، وكذا توظيف الأفراد الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، والقادرين على التكيف والتأقلم وتحقيق الإنتاجية كل هذا سوف يؤثر وينعكس على الإنتاجية والأداء الكلي للمنظمة<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول أن عملية جذب المواهب تعتبر اللبنة الأولى لبداية تحول المنظمة إلى موقع تنافسي عالٍ مرتبط بالأداء الريادي المتميز بفضل القدرات التي تميز المواهب عن باقي

<sup>1</sup> خالد سليمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 219 220

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الستار دهام، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> أسرار عبد الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 121.



الأفراد لهذا كان تركيز المنظمات على عملية جذب المواهب وتوظيفها كبير وواضح ويدار بطريقة إستراتيجية لماله من دور حقيقي في تدعيم وتعزيز الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي .

إدارة أداء المواهب هي مفهوم حديث ممزوج بمفاهيم تقليدية يهدف إلى تنفيذ الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المنظمة ككل طبقاً للمعايير، إذ تعرف إدارة الأداء في المنظمات الحديثة بأنها العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف الموهوب ومخرجاته تسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف الفرد وسلوكياته ومهاراته أثناء تأدية العمل ومقارنتهما بما هو متوقع ومرغوب به، فإدارة الأداء بذلك هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل للمنظمة من خلال فهم الفرق والأفراد<sup>3</sup>. كما تعتبر إدارة الأداء جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، إذ تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي عبر ثلاث أبعاد أساسية وهي:<sup>4</sup>

- تحديد الأهداف.
- إدارة الأداء.
- تقويم الاداء.

وذلك بهدف تحديد العاملين الموهوبين الذين يمتلكون أداء عال والاحتفاظ بهم وصياغة خطط تنميتهم، وتحديد السلوكيات المطلوبة لإنجاز المهام المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، فإدارة الموهوبين تتم من خلال وضوح الدور خاصة وأن الموهوبين يتصفون بالحماس والاندفاع

<sup>1</sup> أحلام خان، صفاء بياض مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد 7، 2016، ص 298.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة 2010، ص 96

<sup>3</sup> أحلام خان ، مريم حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> أحمد حسن عفانة ، مصطفى عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص 14

أحياناً في العمل، وحتى تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل لهم يجب أن تكون المسؤوليات والمهام واضحة حتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها<sup>1</sup>، خاصة وأن نجاح الموهوبين في المهمة الحالية ليس ضماناً بأنه سوف يؤدي بشكل جيد في المستقبل في وظيفة أعلى مستوى من المسؤولية وبالتالي تقييمهم يجب أن يكون استناداً إلى النتائج التي تحقق الإنتاجية العالية، وكذا الكفاءات والسلوكيات التي تظهر<sup>2</sup>.

وعليه فإن إدارة الأداء هي<sup>3</sup>:

- الوسيلة التي يضمن من خلالها المدراء والقادة التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون الموهوبون والنتائج التي يحققونها بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- مدخل متكامل يهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية بتحسين أداء العاملين من خلال تطوير قدرات الأفراد وقدرات الفريق، وهي بذلك تتعامل مع مفهوم الأداء بمنطلق الشمولية قصد الجمع بين العناصر المادية والبشرية والتنظيمية، أي أن أهم ما تصبو إليه إدارة أداء المواهب هو خلق قادة في كل مستويات المنظمة يستطيعون التحفيز، التشجيع الإلهام، الإبداع.
- استثمار مستقبلي يعود على المنظمة بالأداء المطلوب، وهذا يعكس ما يقوله " روبرت باكال" أن إدارة الأداء استثمار مستقبلي بحيث يمكنك بعده أن تترك الموظفين يقومون بعملهم فهم يعرفون ما هو متوقع منهم ويعرفون القرارات التي يمكنهم أن يتخذونها بأنفسهم ويعرفون المستوى المطلوب منهم الوصول إليه في أدائهم، ويعرفون متى يلجؤون إليك، ويطلبون تدخلك. وهذه هي صفات الأفراد الموهوبون .

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>2</sup> عيد حمود ضويحي السعدي، مرجع سبق ذكره، ص 687.

<sup>3</sup> إبراهيم بومزيد، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38 2015، ص 473، ص

- وسيلة للتحسين المستمر والحفاظ على السلوك الكفاء للموظفين خاصة الموهوبين و الذين يقومون بعملهم بشكل جيد<sup>1</sup>.
- منهج لتحسين وتطوير الأداء سواء الكلي على مستوى المنظمة أو الجزئي على مستوى الأقسام والإدارات والأفراد من خلال تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة فإدارة الأداء عامة والموهوبين خاصة تتبع أهميتها من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>.
- ✓ ترتبط إدارة الأداء ارتباطا مباشرا ومنهجيا بإدارة الجودة الشاملة فهي تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.
- ✓ إدارة الأداء تهدف إلى التركيز على أداء العاملين كونه المحدد الأول لأداء المنظمة ككل. أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت الدراسات والتجارب أن أسلوب تقييم الأداء وفق النظرة التقليدية يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج والإنتاجية.
- ✓ إدارة الأداء كعملية لها تأثير كبير إيجابي وواضح خاصة في ظل البيئة التنافسية، حيث أن مجهود كل عامل يكون موجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ تعزز إدارة الأداء الممارسات التنظيمية القائمة على التحدي والتحفيز على التعلم بدلا من المحافظة على الوضع الحالي، وتعزيز مشاركة العامل بدلا من أسلوب إصدار الأوامر الشائع في الممارسات التقليدية والتي تقود المنظمة إلى التحسين المستمر في الإنتاجية وفي الأداء طبقا للمواصفات إضافة إلى تطوير المنتجات

<sup>1</sup>محمد كسانة ، فاطنة بن علي قهيري مرجع سبق ذكره، ص 140

<sup>2</sup>نورة بن وهيبة استراتيجيات تحسين ادارة الأداء في ظل التطور التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي"، مجلة التراث،

المجلد 09، 2019، ص 168.

فضلا عن تخفيض التكاليف، خاصة وأن أغلب الدراسات والبحوث الإدارية تؤكد أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة<sup>1</sup>.

إدارة الأداء إذن من العمليات الحساسة والإستراتيجية والهادفة تعنى باختيار أفضل الطرق والخطوات العملية والممنهجة من أجل الارتقاء بقدرات ومهارات ومعارف العنصر البشري الموهوب في المنظمات الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والعملية في ظل مجموعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث تؤثر إدارة أدائهم على منافسة المنظمة والتي من خلالها يلزم الأفراد بتحسين نوعية وجودة الأعمال والنشاطات من خلال الأداء الحسن الذي لا يتأنى إلا من خلال التدريب وتكوين الفاعلين من أجل تحقيق الاستمرارية والتواصل وكذا الحركية والديناميكية في إطار اختيار مجموعة من الاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة المنظمة وأهدافها ونشاطها.

<sup>1</sup> سامي بن خبرة وباديس بوخلوة، أثر ادارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 03.

### المطلب الثاني: آثار التعليم وتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء .

بعد الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المستمر الذي يعرفه العالم، أصبحت معظم الوظائف تتطلب قدرا مهما من التعلم والتطوير والتدريب لإنجازها عدا ذلك فالتكنولوجيات باتت تتطور باستمرار خاصة وأن هذه التطورات تهدف بالدرجة الأولى إلى تخفيض التكاليف، لذا لا بد من التعلم والتطوير السريع لامتصاص هذا الركب وكل هذا يحتاج إلى أفراد ماهرين و موهوبين يتمتعون بمرونة وقدرة فائقة على التعلم والاستيعاب خاصة في ظل الانخفاض الملحوظ في عدد المواهب المؤهلة لشغل المناصب المطلوبة، خاصة تلك المناصب الحساسة التي تتطلب فعلا أفراد موهوبين ومؤهلين لشغلها<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: أثر تعليم وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي .

تنمية المواهب وتطويرها تكون من خلال برامج تدريبية للأشخاص الموهوبين تركز على مهارات التعزيز والتطوير والقيم التنظيمية، إذ تستند هذه البرامج إلى تقييم أداء فعال لتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية<sup>2</sup>. وكذا تطوير قدرات وإمكانات ومهارات ومعارف الموهوبين من خلال برامج التعليم والتطوير الرسمية وغير الرسمية، إذ تعتمد تنمية هذه المواهب على التغييرات في الأداء والإدراك والسلوك<sup>3</sup>.

فالتعلم المستمر وتنمية المهارات الآن هو وسيلة للحياة في المنظمات الحديثة لتظل قادرة على المنافسة، إذ يجب لهذه المنظمات أن تضمن لموظفيها التعلم باستمرار والتطور وأنشطة التكوين والتدريب والتنمية التي تسمح لها على التكيف والتنافس والتفوق والابتكار، وتكون آمنة

<sup>1</sup> إيمان صبيان وسيلة ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> Sara Benmouhoub, Ahmed Tei, "The Impact of talent management on achieving competitive advantage, university of Echahid Hamma lakhdar, Eloud Algeria, vol 11, n:01,2021, p779.

<sup>3</sup> فهد بن معيقل العلي أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 30، ص4

وكذا تحسين الخدمة والوصول إلى الأهداف فالتنمية الفعالة للموارد هي واحدة من أفضل الطرق التي يمكن بها للمنظمات أن تنمي نفسها وتتضح ملامح أدائها<sup>1</sup>.

كما يحقق تعليم وتطوير المواهب العديد من الإيجابيات التي تمس مختلف الأداء في المنظمة باعتبار أن التطوير يتداخل مع الكثير من الوظائف ونذكر أهمها<sup>2</sup>:

✓ التطوير يمكن المواهب من اكتساب الكثير من الأفكار التي تساهم في تحقيق الإبداعات والابتكارات؛

✓ بفضل التطوير تعدل بعض الأساليب، وتطرح أساليب جديدة هدفها تحسين جودة المنتجات؛

✓ التطوير الفعال يزيد المواهب الثقة بالنفس، ويجعلهم أكثر تحفيزاً لتقديم أداء عالي، إضافة إلى ذلك يحقق الكثير من الرضا وبالتالي تحسين المناخ الوظيفي الذي يساعد على القدرة التنافسية للمنظمة؛

✓ التطوير والتعلم يمكن المواهب من زيادة وتنويع القدرات، مما يساعد على تأدية الكثير من الأعمال، خاصة الحاسمة منها التي تؤثر مباشرة في تنافسية المنظمة وفي أدائها بشكل عام؛

✓ يعد التطوير والتعلم بمثابة توجيه يساعد الموهوبين في الحصول على المهارات التي يحتاجونها، لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية، فأنشطة التطوير والتعليم تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات غير المتوفرة حالياً، خاصة بعد اقتناع المنظمات أن المنظمات الكبيرة تتقدم من خلال برامج التدريب من جهة ومن جهة أخرى النظر للتدريب وتطوير الأفراد على

<sup>1</sup>سهام العقون مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup>خالد الوافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134.

أنه استثمار أكثر من أنه نفقة كونه عملية مستمرة تعود عوائده على كل من المنظمة والفرد في آن واحد<sup>1</sup>.

وعليه فإن تطوير مهارات الأفراد الموهوبين تؤمن قوة عمل تنافسية إذ يتفق أغلب الباحثين على أهمية تطوير وتعليم المواهب، إذ أن هذه الأخيرة تؤدي إلى مستوى عال من الأداء، فالمهارات المتطورة بأنواعها الفنية، الإدارية الإبداعية تفسر الاختلافات بمستويات الأداء لدى المنظمات، فتطوير قدرات الأفراد الموهوبين وتعليمهم يضمن المعرفة وإمكانية تطبيقها لصالح المنظمة، فالتغيرات الإستراتيجية اليوم تحتاج إلى التعلم والتطوير، فأداء المنظمات يعتمد على مدى حصولها على ميزة تنافسية من خلال الرأس المالي البشري خاصة الموهوبين منهم الذين يمتلكون قدرات يمكن أن تحول إلى كفاءات جوهرية تضمن التميز والريادة في الأداء<sup>2</sup>.

وعليه فالتعليم والتطوير مهمان للفرد والمنظمة على حد سواء فمن ناحية المنظمات فهو يؤدي إلى زيادة التميز والرقي بأدائها وأدوارها وخلق الاتجاهات الإيجابية في العمل وتطوير أساليب العمل ورسم السياسة العامة للمنظمة واستراتيجياتها، أما من ناحية الفرد فالتعليم والتطوير يساعدان على توضيح الأدوار والمساهمة في وضع مسار وظيفي واضح و شفاف، وكذا تحقيق التوافق المهني وتطوير الإمكانيات والقدرات معرفيا ومهاريا من أجل تقديم أفضل أداء والذي بدوره ينعكس على تحقيق التميز والتفوق والنجاح للمنظمة.

### الفرع الثاني: أثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب في الاداء التنظيمي .

يعتبر المسار الوظيفي أحد الأنشطة المهمة يعنى أساسا بتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها وهو مسؤولية بين الأفراد وبين المنظمة، وهناك دور لكل منهما، حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الأفراد لتخطيط مستقبلهم الوظيفي،

<sup>1</sup> خالد سلمان سعد، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>2</sup> عبد الستار ابراهيم دهام، مرجع سبق ذكره، ص18.

تلبية لاحتياجاتهم وتطلعاتهم، ويقع على عاتق المنظمة إدارة هذا المسار الوظيفي، فهي تقوم بتخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لخلق التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>، فتخطيط المسار الوظيفي يعد محرك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لشغل مناصب قيادية مختلفة في كل منظمة بهدف الحفاظ على جودة القيادة في الوقت الحالي والمستقبلي وفي ظل القيود المفروضة<sup>2</sup>، فسعي المنظمات الدائم للتطوير والتغيير المستمر يجعلها بحاجة إلى تغيير الأفراد في مواقع جديدة فتخطيط التعاقب في هذه الحالة يمكن المدراء والأفراد من تمييز المرشحين الصحيحين لهذه الوظائف وتحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية وإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الاحلال جراء ترك العمل أو الترقية، إذ يجب على المنظمات الاحتفاظ بملف التعاقب وأن تقوم بتحديثه باستمرار<sup>3</sup>.

إن عملية تطوير المسار الوظيفي فضلا عن كونها تقود العاملين لفهم وتطوير مهاراتهم ومساراتهم بشكل أحسن، فهي تستخدم هذه المهارات والاهتمامات في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، وتسمح بتدفق المواهب اللازمة للمنظمة التي تسمح بتصميم الأهداف والاستراتيجيات اللازمة<sup>4</sup>، حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، فتطوير المسار الوظيفي له أهمية بالغة للفرد وللمنظمة على حد سواء وذلك من خلال<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> فيروز بوزوين، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 04، 2018، ص 53.

<sup>2</sup> Ahmed Ali Akbar, "Talent management and succession planning", journal of contemporary research in business, Tol4, n°1, 2012, p217.

<sup>3</sup> محمد حسن عمر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup> محجوبة بن شهرة، يحي بدرابي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص 429

<sup>5</sup> فايزة بوراس، أساليب إدارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 01، 2014، ص 9-12.



- ✓ ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً؛
- ✓ مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة؛
- ✓ الثقافات تشجيع تنوع
- ✓ الحد من احتياجات العاملين؛
- ✓ تجنب تقادم المهارات؛
- ✓ تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة؛
- ✓ تحسين سمعة المنظمة؛
- ✓ تخفيف القيود على حركة العمالة؛
- ✓ تقليل تكلفة العمالة؛
- ✓ إعداد القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتميئتها؛
- ✓ مواجهة التغيرات والتكيف معها؛
- ✓ رفع مستوى الرضا من خلال تحقيق طموحات العاملين والذي بدوره يقود إلى تحقيق الولاء والالتزام.

إن هدف المنظمات إذن من تطبيق استراتيجية التعاقب هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب الكفوة في المستقبل، وتعمل على حماية هذه المواهب بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الاستراتيجية لها.

وهناك عدة رؤى بخصوص الأهداف المترتبة لتخطيط المسار الوظيفي لإدارة المواهب ثم الإشارة إليها من خلال المنظورات التالية:<sup>1</sup>

المنظور العملياتي: تقوم وجهة النظر هذه على حقيقة أن عملية تطوير المسار الوظيفي تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة، إذ يرى هذا المنظور أن النجاح

<sup>1</sup>قدور سعد كنجو دور استراتيجيات ادارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين"، بحث استكمالا لمتطلبات نيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة إيبلا الخاصة، 2016/2017، ص ص 12-13

المستقبلي للمنظمة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة وأن عملية إدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية نجاح المنظمة ككل؛

- المنظور الثقافي: تستند وجهة نظر هذا المنظور إلى أن إدارة المواهب جزء من ثقافة المنظمة، وأنه يجب الإيمان بالحاجة إلى الموهبة لتحقيق النجاح، وأن ثقافة المنظمة هي الطريقة الجيدة لتبني العناية بالمواهب وتطوير مساراتهم تلقائياً بحيث تصبح هذه العملية جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة؛
- المنظور التنافسي: يتم تسريع مسارات التطوير للموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير للأفراد ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانيات العالية والمواهب أكبر من غيرها؛
- منظور تخطيط الموارد البشرية تعنى بإيجاد الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وبشكل صحيح، والكثير من المنظمات تطبق هذا المنظور لتحقيق النمو والتطور والاستقرار؛
- منظور التغيير: يستخدم هذا المنظور عملية إدارة المواهب ومن خلال التطوير المسار الوظيفي كمحرك لعمليات التغيير في المنظمة، كونها وسيلة تضمن من خلالها المنظمة تفعيل عملية تغيير واسعة النطاق من خلال إدارة المواهب، كما أن يمكن للمنظمة أن تضع ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إذ كان هناك مقاومة واسعة النطاق لعملية التغيير.

### الفرع الثالث: أثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي .

يعد الاحتفاظ بالمواهب هو الخطوة المهمة والأخيرة من ممارسات إدارة المواهب، وقد ركزت الدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب في اتجاهين الأول يرى أن الاحتفاظ بالمواهب يتمثل في كافة الأنشطة التي تساعد على الحد من ارتفاع معدل دوران العمالة وخاصة بالنسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز، والاتجاه الآخر فقد تناول الاحتفاظ بالمواهب كونها كافة

الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل زيادة الرضا الوظيفي ومستويات الارتباط الوظيفي للعاملين مما يساهم في زيادة درجة الولاء وتحسين الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

اليوم ينبغي على المنظمات التمسك بالموظفين الموهوبين، فهم الذين يقودون نجاح المنظمة في المستقبل، وبالتالي فإنه يعتبر من المسلمات عدم التفريط بهم فتكلفة استبدالهم مكلفة جدا خاصة أولئك الموهوبين المميزين الذين يضيفون قيمة للمنظمة، كما تحتاج هذه الأخيرة إلى تبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافآت على الأداء العالي، وتوفير فرص الترقية والتنمية، لأن ترك العمل سيضر بمستقبل المنظمة ويعرض وجودها لخطر الفناء والزوال، وإن فرص المنظمة للبقاء ستزداد إذا ما استوفت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعلم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها.

كما تسعى العديد من المنظمات للمحافظة على المواهب من أجل تعزيز النمو والنجاح وهذا ما جعلها من القضايا المهمة والتي وضعت في طليعة القضايا العالمية، ففي دراسة Pollner and Lane أجريت في 2008 بينت الدراسة أن 63% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الافتقار للمواهب يشكل العائق الأكبر أمام تطور المنظمات، لذلك فهي تعمل على دعم وتشجيع الموهوبين للمحافظة عليهم والتي بدورها تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام والأداء التنظيميين<sup>2</sup>.

كما أن المنظمة قادرة على التأثير على بقاء المواهب داخل المنظمة أو مغادرتهم وما لهذا الأخير من أثر على معدل دوران العمل ومستوى الأداء والإنتاجية.

<sup>1</sup> طارق رضوان محمد رضوان، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، 2020، ص 76.

<sup>2</sup> محمد سمير النجار، مرجع سبق ذكره، ص 18 النجار

وعليه تهدف المنظمات عموماً إلى كسب الحرب على المواهب من خلال اعتماد تقنيات مختلفة ففي دراسة أجريت سنة 2007 من مجموع Hackett ان المنظمات التي تتجح في الإبقاء على المواهب لديها أرباح أعلى بنسبة 15% من المنظمات المنافسة، لذلك بات من الضروري الاهتمام أكثر بالمواهب لضمان الحفاظ عليها فقرار البقاء أو المغادرة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الخط المالي للمنظمة، إضافة إلى التكاليف المرتبطة بدوران العمل وما يخلفه هذا الأخير من فقدان للإنتاجية والإيقاف في كثير من الأحيان وكذا التأثير على استمرارية المنظمة. كما أثبتت دراسة من الأعمال الدولية أن المنظمات الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالمواهب تكون مردوديتها المالية أعلى من تلك التي لديها استراتيجيات أقل فعالية في الاحتفاظ بالمواهب. وفي دراسة أيضاً أجراها Tarique سنة 2010 في أستراليا أن معظم المنظمات تعتمد للاحتفاظ بالمواهب من أجل تقليل معدل دوران العمل المرتفع (98%) وكذا تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب (68%) وتعزيز الصورة في سوق العمل (40%).<sup>1</sup>

إن الاحتفاظ بالمواهب هو الهدف الأكثر إلحاحاً للمنظمات لأنها تتفق مبالغ كبيرة على توجيه وتدريب الموظفين، فمغادرة الموظف الموهوب للمنظمة يفقدها أيضاً عملائها الذين كانوا موالين لهذا الأخير.<sup>2</sup>

وعليه نستنتج أن هناك حاجة كبيرة جداً للاحتفاظ بالموهبة في المنظمات من أجل المحافظة على الأداء حيث من جهة تحسينه، ومن جهة أخرى تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمات على حساب المنظمات الأخرى بالمنافسة.

<sup>1</sup> محمد سمير، نفس المرجع، ص 19.

<sup>2</sup> محمد درع أحمد إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب اختبار الدور المعدل للرأس مال الروحي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص

## المبحث الثاني: واقع وآثار إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية وأثرها على زيادة الأداء .

رغم توفر النصوص القانونية وجودتها إلا انها لا تتناسب مع مستلزمات وتطلعات إدارة المواهب فهي تفتقر إلى العديد من خطوات إدارة المواهب كتشجيع الإبداع والتخطيط للتعاقب الوظيفي رغم أن هناك تغطية العديد من الجوانب، التدريب والتكوين وتقييم الأداء والمكافآت والأجور والحق في تحقيق طموحاته خارج المؤسسة نرى أنه لابد من دراسة ودمج قوانين جديدة تتوافق ومتطلبات المؤسسات الحديثة .

### المطلب الأول: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية .

تتعلق إدارة المواهب من تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التوظيف، التحفيز، الاحتفاظ...) بالإضافة إلى البرامج آفة الذكر، لذلك فسوف ندرس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ونرى ان يتبلور لديها مفهوم إدارة المواهب أم لا ومدى تواجد الاستراتيجيات الجديدة التي أتت بها إدارة المواهب .

#### أولاً: التوظيف

هناك تطور ملحوظ في عمليات التوظيف في المؤسسات الجزائرية، فقد أصبح التوظيف في مجموعة كبيرة من المؤسسات يعتمد على الشهادة والتكوين والخبرة والكفاءة كذلك والاختبارات الكتابية التي تكشف عن القدرات الذهنية والمؤهلات المعرفية للمرشح، بالإضافة إلى المقابلات التي تسمح بالتعرف على السمات الشخصية والانفعالية له للمرشح وطموحاته وتطلعاته المستقبلية، إلا أن هناك مؤسسات لا تكثرث بالسمات الشخصية والانفعالية، والطموحات والتطلعات المستقبلية في عمليات التوظيف، مع أن هذه العوامل مهمة جدا في تخطيط المسار المهني للعامل لأنها تحدد رغباته ومواهبه وميولاته وطموحاته، وهي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه مستقبلا ،وبالتالي تؤثر على مستوى أدائه، كما أظهرت بعض الدراسات وجود تحيزات شخصية وجهوية في التوظيف خاصة في الوظائف العمومية، واشكالية

التوظيف على أساس القرابة العائلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الاكتراث إلى للمؤهل العلمي أو الخبرة أو الكفاءة<sup>1</sup>.

### ثانيا: الرواتب والأجور

أشارت الدراسات إلى ارتفاع محسوس في الرواتب والأجور في السنوات الأخيرة، رغم ذلك يوجد عدم الرضا عن هذا الجانب من الحوافز المادية بسبب ارتفاع معدلات التضخم، الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار بشكل عام، وطبيعة الإنسان التي تتطلع دائما إلى رغبات متجددة كلما تحقق لها نوع معين من الرغبات<sup>2</sup>.

### ثالثا: الترقيات

تشير معظم الدراسات إلى نقص العدالة في الترقيات، بسبب اعتمادها على التكوين والأقدمية وليس على الكفاءات والأداء المتميز، وكذلك تميل في معظم الأحيان إلى التحيز والعلاقات الشخصية<sup>3</sup>.

### رابعا: المكافآت

أشارت الدراسات إلى عدم الرضا عن عنصر المكافآت المادية رغم تواجدها، بسبب قيمتها غير المحفزة وعدم مصداقيتها، لعدم ارتباطها بالأداء المتميز وجل العمال لا يجدون المكافآت مشجعة سواء في المؤسسات العامة او الخاصة، في حين يرى المسؤولون أنها مشجعة وكافية، لكن تشير دراسات أخرى إلى أن المكافآت ترتبط بالأداء المتميز وهي تمنح

<sup>1</sup> ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركب تكرار البترول بسكيكدة مذكرة ماجيستر، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة، 2007، ص130

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص131.

<sup>3</sup> هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد ابشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لانتاج المدافئ الغازية والمازوتية، مذكرة ماجيستر، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006، ص59.

بعدالة وانصاف، وقد ظهر ذلك في المؤسسات الخاصة، كما توجد حوافز مادية ومعنوية معتبرة، لكن لا توجد مقارنة بمردود الأفراد، بمعنى أن الحوافز تمنح للجميع<sup>1</sup>.

#### خامسا: ظروف العمل

هناك تحسن ملحوظ في البيئة الوظيفية من المباني والمعدات والتجهيزات سواء في القطاع العمومي أو الخاص، حيث اتجهت المؤسسات العمومية والجماعات المحلية إلى تحسين وترقية المباني وتجهيزها بأحدث المعدات، لكن يبقى القطاع الخاص بين من يراعي ظروف العمل ومن لا يراعيها خصوصا في ظل غياب الرقابة والمتابعة القضائية، كما تشير دراسات إلى عدم ملاءمة ظروف العمل في بعض المؤسسات الخاصة، التي أصبحت تهتم بتطوير الموارد البشرية.

#### سادسا: التدريب والتكوين

تشير الدراسات إلى أن الجزائر تنفق أموالا معتبرة على عمليات التدريب والتكوين وتحديث المؤهلات والكفاءات حسب ما تتطلبه شروط المنافسة المعاصرة، إلا أن الدراسات أشارت إلى بعض الفجوات التي تختلج عمليات التدريب والتكوين من أهمها ما يلي:  
- عدم تقييم مقدار المعارف والقدرات والمهارات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية مما يؤدي إلى عدم الشعور بضرورة الاجتهاد والبذل في التعلم والتدريب.

- تمنح امتيازات التكوين والتدريب على أساس العلاقات الشخصية<sup>2</sup>.

- عدم التأكد من مستوى رضا المتدربين عن المدرب والعملية التدريبية.

- النظر إلى العملية التدريبية والتكوينية على أنها جسر عبور للترقية.

- ضعف إمكانية المسؤولين في التحليل العلمي والتحديد الفعلي لاحتياجات التدريب.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 59.

<sup>2</sup> هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 60.

-الاعتماد على التدريب الداخلي (الموظفين القدامى) بدل التدريب المهني المتخصص والترقوي.

### المطلب الثاني: عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.

من خلال هذا المطلب سنعرض أهم عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية وهي تعاني من العديد من المعوقات في تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومنها إدارة المواهب حيث نعرض أهم هذه المعوقات فيما يلي:

-ضعف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في المؤسسات الاقتصادية؛

-غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط السليم في تحديد الأهداف ؛

-ضعف أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وافتقارها الى الخبرة

والكفاءة<sup>1</sup> ؛

-تفشي ظاهرة الفساد الإداري ( الرشاوي، المحسوبية، الوساطة، النفوذ، الغش،

التزوير...) خاصة في المؤسسات العمومية بسبب ضعف الرقابة والمساءلة القانونية رغم جودة

النصوص القانونية في ما يخص محاربة الفساد الإداري، وهذا ما يعيق الانتقاء السليم للموظفين

وكذلك يضعف من مستوى الرضا والولاء الوظيفي بسبب الشعور بالتهميش والمحسوبية<sup>2</sup>.

-عدم وجود معايير عادلة في تثمين جهود العمال، مما يضعف الدافع نحو العمل الجاد

وتحد من فرصهم في التكوين والتطوير؛

-غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين؛

<sup>1</sup>كنوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديك شمال افريقيا، العدد، 21، جامعة

الشلف، 2009، ص306.

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص172.



-عدم تناسب الرواتب والأجور مع القدرة الشرائية العامة، مما يؤدي إلى انعدام الحافز في العمل واللجوء إلى ابتزاز المواطنين بطلب الرشاوي ؛

-سيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرباة، مما يقضي على مبدأ تكافؤ الفرص، أي عدم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية من الوصول إلى المناصب التي يستحقونها(التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين...) ؛

-عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بسبب عدم قدرة المسؤولين على التحليل الوظيفي وتحديد المتطلبات الفعلية للمنصب، مما يتسبب في تدني مستويات الأداء، ويحد من مبادرات الإبداع ؛

-الإدارة البيروقراطية وعدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير، واتخاذ القرارات الإدارية ورسم سياسة المؤسسة<sup>1</sup> ؛

-عدم قدرة معظم المؤسسات على منافسة الدول المتطورة في جذب الكفاءات العالية والمواهب الخلاقة، لما تقدمه لهم من حوافز مادية جذابة جد ؛.

-مشكل الترسيم الذي تنتقيد به المؤسسات العمومية، والذي لا يمكنها من التنازل عن فائض العمالة في مواسم انخفاض الطلب على الإنتاج، وبالتالي تصبح هذه العمالة مستهلكة لموارد المؤسسة دون مردودية، فرغم ما يوفره الترسيم من أمن وظيفي للعامل، إلا أنه مشكل يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوائق السياسية والاجتماعية والقانونية التي لا يمكن حصرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>كنوش عاشور، مرجع سابق، ص306.

## خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل هناك تأثير للتعليم و التوظيف علي المواهب وهناك حاجة كبيرة جدا للاحتفاظ واستقطاب الموهبة في المنظمات من أجل المحافظة على الأداء حيث من جهة تحسينه ، ومن جهة أخرى تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمات على حساب المنظمات الأخرى بالمنافسة و كذلك هناك عوائق بالمؤسسات الجزائرية المتمثلة في عدم القدرة علي مواكبة المؤسسات الاجنبية و كذلك سوء التسيير و بعض العوائق الاخرى .

---

<sup>1</sup>ابراهيم توهامي ، لينيتم ناجي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري ، مخبر مالية ، بنوك وإدارة الاعمال ، LFBM جامعة بسكرة ، 2012، ص31.

## الفصل الثالث: العراقيل والحلول المقترحة لأداء وظيفي فعال من خلال ادارة المواهب

**تمهيد:**

يعد الأداء الوظيفي عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام ، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية وهذا من خلال ادارة المواهب التي تلعب دور في زيادة الاداء من خلال الكفاءات القادرة علي تطوير المنظمات و تحقيق اكثر انتاجية ، فضلا عن كون الاداء الوظيفي البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود عدمه، لذلك المنظمة وجب عليها إعاة أهمية كبيرة لفلسفتها الخاصة بالأداء وقياسه ، فضلا على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارة ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها ، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المكونة له.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة أهمية الأداء الوظيفي وأهم العراقيل و الحلول المقترحة لتقييم الأداء من خلال ادارة المواهب .

**المبحث الأول: تقييم الأداء الوظيفي.**

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي تحتوي على أفراد موهوبين داخل المنظمة ووجب استغلالها الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المنظمة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من ناحية الإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي .**

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها فيما يلي:

2- **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تصنعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة.

2. **الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها المؤسسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء

<sup>1</sup> - فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص: وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن ( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009) ص: 40.

الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطالبة بينهما حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والأخر جاء بإنجازات فعلية.

3. **الأداء الفردي:** هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقا للمدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة<sup>1</sup>. والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

4. **الأداء الجمعي:** هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها .

### المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي .

تعرف هذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى إنجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

#### 1. معايير إنسانية: وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط

العمل، وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجياتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، الجزائر: دار البدر الساطع للطباعة والنشر، (2013)، ص: 140.

2- **معايير شخصية:** وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت: بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية، اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغ أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

3. **معايير مهنية:** وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة على أكمل وجه دون وجود أي خلل، بالإضافة إلى قدرته على التصدي للصعوبات و العوائق التي تعترض عمله المهني ، بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها ، بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام الأعمال وفي وقتها وبإتقان<sup>1</sup>.

4. **معايير كمية:** يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

5. **معايير نوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلزم الفرد بإنتاجها، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوزه، وهذه المعايير التي تطرقنا إليها تشكل

<sup>1</sup> - مروة شايب الدرغ: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى

بيحي جيجل - 2015، ص: 50.

في مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيما بينها ليكون أداء الفرد في مستوى جيد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: العراقيل المؤثرة في الأداء الوظيفي و الحلول الممكنة .

تعتبر معرفة العوامل المؤثرة في الأداء أمر هام بغية التحكم فيه مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين كما يلي:

1. **عوامل داخلية:** تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من التحكم فيها .

#### 2-عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

-طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة بالضبط تلك التي تستخدمها أثناء الإنتاج ( إنتاج سلعة أو تقديم خدمة).

-نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

-طبيعة التكنولوجيا المستخدمة هل هي تكنولوجيا بسيطة، معقدة، مواكبة للتطورات، غير مواكبة للتطورات الحاصلة بمعنى هل التكنولوجيا حديثة ومتجددة أم لا<sup>2</sup>

-نسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال.

#### 3-عوامل بشرية: متعلقة بالجانب البشري وهي:

-عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية، والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة: دار المعرفة الجديدة، د.س: ص ص : 38،39.

<sup>2</sup> -رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ( الإسكندرية: دار الجامعة 2003، ص 86



-المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه المعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير قدراته ومهاراته وتجديدها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلا من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تدريبية.

-رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت بيولوجية، اجتماعية، وغيرها .

-مدى توافق مؤهلات الفرد وإمكاناته وكفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله.

-نوعية العلاقة بين العمال وهنا تشير إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتولد غالباً نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ عفويًا بين العاملين داخل التنظيم الرسم.<sup>1</sup>

وكذلك العنصر من خلال قدرة ادارة المواهب في استقطاب و جلب و خلق عنصر قادر علي شغل مناصب لزيادة كفاءة العمال و كذلك تحقيق الاهداف و بالتالي الوصول لي الابداع واكثر منافسة .

### المطلب الأول: عوائق تقييم الأداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب .

ان تقييم الاداء لمعرفة اسباب الاخفاق داخل المنظمات لابد منه وان ادارة المواهب تسعى الي خلق عنصر مبدع في جميع المجالات وفي كامل الفئات والتقليل من جوانب الضعف في الاداء و بالتالي زيادة الأداء.

من الاسباب التي تؤدي الي تراجع مستوي الاداء و تعيقة نذكر منها :

<sup>1</sup> - حسن علي: إدارة الموارد البشرية عمان: دار وائل للنشر ، 2000، ص: 246.

- 1- وجود مشاكل ونزاعات شخصية بين الموظفين في مكان العمل. حيث تؤثر المشاكل بين فريق العمل على مكان العمل بشكل سلبي مما ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وتشتيت انتباههم.
  - 2- ألا يمتلك الموظف الحافز والدافع للعمل وبذل جهده في تنفيذ المهام المطلوبة منه. حينها يصبح الموظف أكثر سلبية تجاه العمل ويضعف أدائه في العمل. ويتحقق هذا السبب بأكثر من صورة منها عدم وجود حافز من المدير على إنجاز المهام أو تعزيز الشعور بالحاجة إلى قدر أكبر من الأموال كمقابل للأعمال التي يقومون بها.
  - 3- عدم ملائمة الوظيفة لإمكانات الموظف ومهاراته ومؤهلاته. مما يتسبب في تراجع الأداء الوظيفي وضعفه عن المتوقع.
  - 4- ضعف تركيز الموظف في العمل بسبب مشاكل طبية أو شخصية أو حتى سلوكية. وقد ينتج ضعف التركيز من بيئة العمل نفسها التي لا تناسب أجواء العمل ولا تساعد على التركيز مثل بيئة العمل المزعجة .
  - 5- الإلقاء على عاتق الموظف الكثير من الأعمال ووضع توقعات مثالية للموظف عن أدائه. مما يخلق لدى الموظف شعور سيء بالضغط في العمل نتيجة لما يتحمله من أعباء وظيفية تفوق قدراته..<sup>1</sup>
- تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء performance improving : وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين والمديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء فيما يلي نتطرق الي العناصر التالية :

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنو سلطان: السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص:220.

- تحديد مصادر الأداء غير الفعال: توجد أسباب عديدة لجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها من خلال امتلاكه الي عناصر موهوبة و القدرة علي ادارتها للحصول علي الريادة .

- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

**أغراض تقييم الأداء الوظيفي** تسعى المنظمات من وراء تقييم الأداء وتبني

واستخدام إدارة الأداء الوظيفي لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف و التي سيتم ذكرها كالتالي :

أ- أهداف استراتيجية **strategic purposes** : يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدرات وتطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ب- أهداف إدارية **Administration purposes** : تعتمد المنظمات على

معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور، الترقيات التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المشرفين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين،

ومن تم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم وموضوعيته وبالتالي أهميته:

ج- أهداف تنموية **development purposes** : يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المترتبة عن أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : الحلول الممكنة لرفع و تقييم الأداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب .**

مما لا شك فيه أن ضعف الأداء الوظيفي من الأمور المحتمل حدوثها مع بعض الموظفين. الأمر الذي يؤكد على أهمية تحديد الطريقة الفعالة للتعامل مع انخفاض الأداء في العمل. وذلك لتجنب الآثار المترتبة على هذا الانخفاض. وتعيين الحلول الجيدة لكافة الأسباب المتسببة في ضعف الأداء كما يلي:

تعيين مسار محدد للموظفين يحدد مسؤولياتهم وأعمالهم المطلوب إنجازها. حيث يرغب جميع الموظفين في التعرف على مهام عملهم لتعزيز شعورهم بالمسؤولية وطبيعة العمل الواجب إنجازه وإتقانه.

بالإضافة إلى تعزيز الحوافز والدوافع لدى الموظفين لبيئة عمل أفضل وأكثر تحفيزاً. ويتحقق هذا من خلال تقديم المساعدة لكل موظف. وزيادة راتبه بنسبة جيدة. وتحديد أهداف الأداء المطلوب اعتماده في العمل..<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنو سلطان: السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص:220.

<sup>2</sup> - يوسف حجي الطائي وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق، 2006، ص:

\* مشاكل تقييم الأداء الوظيفي: تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

- الآثار البراقة لبعض العوامل وخلقها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف.

-الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.

- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف.

- فلسفة المقيم التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم.

-النزعة الوسطية لدى المقيمين:والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع

الدرجات التقييمين.

-العوامل الشخصية والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم.<sup>1</sup>

-الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل في الرطوبة و الحرارة، التهوية، الضوضاء،

بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.

- عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد

أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

- التغيب : هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى

العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة نقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة ( تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي اجتماعي وما هو تنظيمي،مثل عدم ملائمة الخدمات

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،عمان: مؤسسة الوراق، 2006، ص:

والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة وللد من هذه الظاهرة المرضية ( الباثولوجية ) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العامل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

- **حدوث العمل :** وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب ، مثل قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة ( نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.<sup>1</sup>

2- **الحلول الممكن مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء وذلك لرفع**

**الاداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب :**

- خلق او ادارة المواهب القادرة علي شغل مناصب داخل المنظمة و هذا لرفع من الكفاءة الافراد بالمنظمات .
- جذب و استقطاب الافراد المؤهلين الذين لديهم خبرات وقدرات وزيادة كفاءتهم من خلال عدة اساليب حديثة .
- انظمة التحفيز التي لها دور في رفع الأداء بالمنظمات .
- اعطاء اهتمام بفئة الكفاءات بحيث هي القادرة علي خلق المنافسة .
- ويمكن تقديم حلول لمشاكل تقييم الأداء من خلال :
- تدريب المقيمين تدريبا شاملا والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم...الخ.

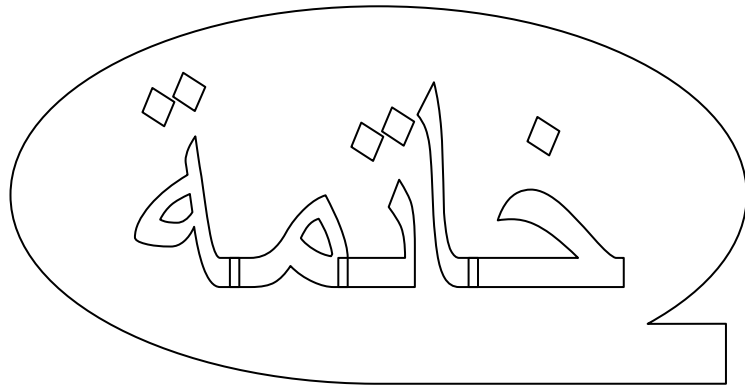
<sup>1</sup> - محمد المحاسنة إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، 2012 ، ط 1، ص: 10

- الحرص على علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء .

### خلاصة الفصل:

ان الوصول الي الأهداف المرجوة للمنظمة وجب الابتعاد عن كل العوائق والمشاكل ووضع حلول تتناسب و المنظمة و كذلك مراعاة الجانب التكويني للأفراد و الاهتمام بالعناصر التي تصنع الفارق من خلال ادارة تلك المواهب و وضع استراتيجيات وهذا لزيادة الأداء وكذلك يمكن القول إن الاهتمام بطبيعة الموظف وطبيعة الأداء الوظيفي هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها.

بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء وتحفيز المهويين من خلال مختلف الأساليب ، وكذلك من خلال تحديد معايير تقييم الاداء من أجل تحديد نقاط القوة والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحه واستمراريتها .





## خاتمة :

كخاتمة لمذكرتنا اخترنا ان نقوم بطرح ملخص لكل ما قمنا بمعالجته، في البداية و من اجل الولوج إلى إدارة المواهب و التفصيل فيها لابد من التعرّيج على إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر أصل إدارة المواهب ،بحيث ان مفهوم ادارة الموارد البشرية تطور عبر التاريخ، بداية من عصور ما قبل التاريخ كيف كان يتم إدارة العمال و تحفيزهم، من حيث مبادئ إدارة العمال و التحفيز و الإنسانية و الشفافية وصولاً إلى الثورة الصناعية التي كانت المنبع الذي فجر علماء و نظريات إدارة الموارد لبشرية من خلال النظريات و أشهرها التي قدمها المفكرين الاقتصاديين الذين برزوا في هذا المجال مثل نظرية تايلور و نظرية فروم و نظرية ويليام أوشي... الخ ، تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد لسعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة لذا استوجب احداث تغييرات جوهرية في اساليب ادارة المواهب .

لذلك كان موضوع ادارة المواهب الذي يمثل جزءا مهما في الادارة الحديثة ومن اكثر المواضيع اهمية في الالونة الاخيرة لقد اصبحت ادارة المواهب تحقق الاهداف المسطرة خاصة في زيادة الاداء حيث لا تكاد أي منظمة اليوم من وضع خطط استراتيجية وهذا لتحقيق غاياتها المستقبلي من خلل دراسة الخطط المستقبلية ويتطلب هذا من المنظمات علي تحسين كفاءتها من خلال استقطاب و جذب و الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة وبغرض مجابهة التحديات الداخلية و الخارجية .

لكن علي الرغم من اهمية ادارة المواهب و دورها في زيادة الاداء الا انه هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الاهداف المرجوة وخاصة في الجزائر تبقي العراقيل كذلك احد الاسباب و عدم الحفاظ علي الموهبة وعدم خلق التنافس كلها عوامل تساعد علي عدم تحقيق الاهداف .

في ظل التحولات الحاصلة و المستمرة أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مجال الأعمال ، ودمج المورد البشري الكفاء و الموهوب أكثر من حتمية للمؤسسات التي تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية يعتمد ذلك على توفير المؤسسة مجال للتواصل بين أفرادها و العمل على تنمية مهاراتهم و قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء، و في المقابل على المؤسسة أن تختار المواهب التي تتفق و ثقافتها و توجهها الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

من خلال الدراسة يمكن ان نحصل علي جملة من النتائج النظرية وها من اجل نفي او تأكيد صحة الفرضيات الدراسة :

ويمكن الوصول الي النتائج التالية :

- إن الموهبة هي من اهم العناصر في المؤسسة حيث يجب مراعاتها و تطويرها وتوفير البيئة المناسبة لكي تحدث التغيير و يمكن ان نلخصها على انها الجانب الذي تستقر فيه الموهبة و تشعر بالراحة من اجل الدفع بعجلة المؤسسة الى الأمام ، كما يجب توفير سبيل الراحة المادية و المعنوية و تطوير مكتسباته و تحديثها قصد المحافظة عليه .

-ان لإدارة المواهب أهمية بالغة في حياة المؤسسات خاصة وانها من المواضيع الحديثة في الآونة الاخيرة ادارة المواهب تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات الفطرية ذات الكفاءات والمهارات المتميزة والتي تساعد في تحقيق اهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل.

- لإدارة المواهب استراتيجيات فعالة من تخطيط ، استقطاب ، تنمية واحتفاظ بالمواهب والتي تؤثر بشكل واضح على أداء الافراد داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم .

## المقترحات:

- 1 - ضرورة إقامة المنظمات لعلاقات مع مراكز التوظيف والجامعات وكذا المشاركة في المعارض المهنية من اجل اكتشاف الموهوبين وامكانية احتكاكهم بالمنظمة ، مع ضرورة تركيز على بناء صورة ومكانة جيدة عنها حتى تتمكن من جذبهم اليها.
- 2 - على المنظمة ان لا تتردد في تمييز معاملتها مع الموهوبين بشكل خاص ومختلف عن بقية الموظفين ، فمواهبهم تفرض طرق خاصة واساليب راقية في عملية التحفيز والتدريب والتطوير باعتبارهم موارد ثمينة إذا تمكنت المنظمة من رصدتها فعليها ان تحافظ على استبقائها لديها.
- 3 - على المنظمة الاهتمام بالموظفين الموهوبين ككل ليس الموهوبين فقط لان الكل يساهم ولو بالمقدار البسيط في دفع المنظمة للنجاح والتطور.
- 4- تحديد مفهوم دقيق وواضح للمواهب البشرية واستخدام تجارب ومثيرات تحرر القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظفين وبذلك تستطيع اكتشاف موهوبين جدد .
- 5- على المنظمات الادارية استخدام تقنية المعلومات ووسائل اتصال الحديثة بشكل كبير ، لما لها من أثر كبير على تطوير المنظمة وموظفيها لتسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الموهوبة واستراتيجياتها الفعالة.

## آفاق البحث:

المنظمات في الوقت الراهن بحاجة الى التطلع الى الموهوبين وابداعاتهم، واتباعها بالرعاية والتنمية حتى تجني ثمارها في المستقبل من خلال زيادة الأداء ، من هنا يظهر ارتباط الاهتمام بالموهوبين بتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات من أجل توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتطوير وتنفيذ العملية الابداعية وتأطيرها وفق مسار تكنولوجي متطور

ومتنامي ومستمر و هذا لزيادة الأداء بالمنظمات و تحقيق الأهداف من خلال المنافسة  
وتحقيق الانتاجية ... .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيوتنظيمية ، الجزائر : دار البدر الساطع للطباعة والنشر، (2013)،
2. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة: دار المعرفة الجديدة، د.س
3. أحمد عدنان المغربي الموهبة والإبداع والتفوق الكشف عن الموهوبي عين دار أمجد عمان 2015،
4. أمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير جامعة المسيلة، 2010/2011
5. إياد أحمد أبو سلوب "مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معهد IBM لدراسات قيمة العمل ( دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016،
6. ثائر سعدون محمد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، 2016،
7. حسن علي: إدارة الموارد البشرية عمان: دار وائل للنشر ، 2000،
8. خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجتمعات الصناعية ( دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019،
9. رانية محمد محمود، زيادة دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي، أبها"، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01 2021،

10. رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ( الإسكندرية: الدار الجامعة 2003،
11. ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركب تكرار البترول بسكيكدة مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، جامعة سكيكدة، 2007،
12. سمية خالد عبد الرؤوف الحلاق درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة 1019،
13. سيهد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الطبعة الثانية، دار الكتاب الحديث للنشر، مصر، 2016،
14. شهاب الدين رفش، محمد عباس الربيعي، "تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات- بحث تطبيقي في حياة النزهة (مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط)"،
15. صالح عبد الرضا رشيد، رونق كاظم حسين، ماجد عبد الأمير، "تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي"، بحث تطبيقي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009،
16. صالح كاظم السوداني، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الأفراد الطبعة الأولى دار الحامد، الأردن، 2009،
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي"، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2000،
18. طلال الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017،
19. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة 2010،
20. عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا" دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2013

21. علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1987،
22. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس إدارة الموهبة مدخل معاصر الإدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، 2015،
23. فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعليم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010،
24. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، عمان : المكتبة الوطنية، 2001، ص: وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن ( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)
25. قدور سعد كنجو دور استراتيجيات ادارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين"، بحث استكمالاً /2016،
26. كنوش عاشور، مرجع سابق،
27. مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق للنشر، الأردن،
28. محمد المحاسنة إدارة أو تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، 2012، ط 1،
29. محمد جاد حسين أحمد، واقع معرفة وتطبيق إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر الثقافة والتنمية"، العدد 41، 2011،
30. محمد حسن عمر الخطيب مرجع سبق ذكره
31. محمد درع أحمد إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب اختبار الدور المعدل للرأس مال الروحي"، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017،
32. محمد سعيد أنو سلطان: السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003،
33. محمد عبد الفتاح ياغي، تطوير الأفراد المتميزين، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008،



34. مرام بنت صالح العليان، "كفاءة القيادات النسائية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبات مستشفى فيصل التخصصي بالرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016،
35. مروة شايب الدرغ: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - 2015،
36. هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية لإنتاج المدافئ الغازية والمازوتية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006،
37. هنا هاني عبد الرحمان أقديح، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، رسالة ماجستير في أصول التربية كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، 2020،
38. ياسن كاسب العبادي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار النفائس، الأردن، 2012،
39. يوسف حجيم الطائي وآخرون إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،عمان: مؤسسة الوراق، 2006
40. يوسف مسعداوي"، أساسيات في إدارة المؤسسات، "دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013،
41. يوسف مظهر الدهمشي، "دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، "مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2011
- المجلات :
42. مهند أحمد عثمان آدم عبد الله سليمان، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، 2017،

43. نورة بن وهيبة استراتيجيات تحسين ادارة الأداء في ظل التطور التنظيمي بين الإطار النظري والواقع العملي"، مجلة التراث، المجلد 09، 2019،
44. محجوبة بن شهرة، يحي بدرابي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، 2021،
45. كنوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديك شمال افريقيا، العدد، 21، جامعة الشلف، 2009،
46. فايزة بوراس، أساليب ادارة الموارد البشرية لتخطيط المسار الوظيفي"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 01، 2014،
47. فهد بن معقل العلي أثر ادارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 30،
48. فيروز بوزوين، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 04، 2018،
49. ممدوح بن محمد الحوشان واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض"، مجلة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، صر، 2017،
50. فاطمة بلقرع، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، 2018،
51. العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، العدد العاشر، 2012،
52. عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودورها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003،

53. طارق رضوان محمد رضوان، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 36، العدد 01، 2020،
54. صالح علي الجراح، جمال أبو دولة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 2، 2015،
55. سامي بن خبرة وباديس بوخلوة، أثر ادارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2021،
56. سعاد مقدم، "دور القيادة في تسيير الموارد البشرية وتنميتها"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد، 44، 2015، ص154.
57. سعد على حمود العنزي، دور إدارة المواهب القيادية في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 48، 2016،
58. زكية مقري ونصيرة يحيوي، أثر ادارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 23، 2014
59. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010،
60. أحمد قهوجي، لما بدر، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مدينة دمشق MTN-SYRIATE شركتي الأتصال الخلوية، "مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 36، العدد السادس، 2014،
61. أسرار عبد الزهرة، الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجيات إدارة الموهبة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2019
62. أحلام خان، صفاء بياض مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، العدد 7، 2016،
63. أحلام خان ، مريم حيمر ، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019

64. أحمد حسين عفانة مصطفى عثمانى واقع ممارسات ادارة المواهب في شركة كوندور الكثريس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 4، العدد 03، 2011،
65. وهيبه عيشاوي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021،
66. ابراهيم بومزايد ، أهمية ادارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38 2015،
67. وهيبه مقدود، إدارة المواهب ضرورية حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجيتها، مجلة معارف، العدد 19، 2015،
- الملتقيات :
68. ابراهيم توهامي ، لىتيم ناجي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري ، مخبر مالية ، بنوك وإدارة الاعمال ، LFBM جامعة بسكرة ، 2012،

### المراجع باللغة الأجنبية

1. Ahmed Ali Akbar, "Talent management and succession planning", journal of contemporary research in business, Tol4, n°1, 2012,
2. Armstrong, Michael, Hand book of resource management practice, 10 th edition, Houghton Mifflin company, New York, 2006
3. Ecosid, « **Dialogues autour de la performance en entreprise** », Editions Harmattan, Paris, 1999,
4. Ewelina Wiska, "Determinants of effective talent management", journal of positive management, vol 5,n 04, 2014
5. Richard.L Daft, **Management**, the Dryden press series in management, Chicago, 1988, p 9.
6. Sajeda Ahmed al Hadid, "The impact of talent management on attaining complete advantage, afield study on Jordanian telecommunications companies", thesis submitted in

partial fulfill of the requirement of the degree of master of business administration; faculty of business e as university, 2017

7. Sara Benmouhoub, Ahmed Tei, "The Impact of talent management on achieving competitive advantage, university of Echahid Hamma lakhdar, Eloud Algeria, vol 11, n:01,2021,
8. Ahmad Asaad Abde Loader Alsakarneh, "Shen Chao Hong, talent management in twenty first century, theory and practically", International journal of applied research, Vol. 11, No. 1,2015
9. Drucker, Peter F, (1986), Management: Tasks responsibilities, Practices, Truman Talley books, E. P, New York,
10. Mensah James Kwame, "Coalesced framework of talent management and employee performance for further and practice", international journal of productivity and performance management, Vol. 64, No. 4, 2015

قائمة الأشكال الجداول

- الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	التطور التاريخي لإدارة المواهب	01
07	تصنيف المواهب داخل المنظمة	02

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات :

أ.....: مقممة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب ..... 2

المطلب الأول: نشأة إدارة المواهب . ..... 2

الفرع الأول: إدارة الأفراد . ..... 3

الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . ..... 4

الفرع الثالث: إدارة المواهب . ..... 4

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب . ..... 6

الفرع الأول : تعريف ادارة المواهب . ..... 6

الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب ..... 13

الفرع الثالث: أسباب ظهور إدارة المواهب ..... 15

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لزيادة الأداء الوظيفي..... 18

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي ..... 18

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي ..... 18

الفرع الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالكفاءة والعمالية ..... 21

المطلب الثاني: زيادة الأداء الوظيفي . ..... 24

الفرع الأول: تحديد المفاهيم، تنمية وتطوير وزيادة الأداء الوظيفي ..... 24

الفرع الثاني: اساسيات لزيادة الأداء ..... 25

26	الفرع الثالث: طرق ونماذج زيادة الأداء . . . . .
29	خلاصة الفصل : . . . . .
<b>الفصل الثاني: أثر إدارة المواهب على زيادة الأداء</b>	
32	المبحث الأول: أثر أبعاد إدارة المواهب في زيادة الأداء التنظيمي . . . . .
32	المطلب الأول: أثر تخطيط المواهب في الاداء التنظيمي . . . . .
32	الفرع الأول: أهمية تخطيط المواهب على تحسين الاداء . . . . .
34	الفرع الثاني: أثر استقطاب وتوظيف المواهب في تحسين الاداء . . . . .
37	الفرع الثالث: أثر إدارة أداء المواهب في الأداء التنظيمي . . . . .
41	المطلب الثاني: آثار التعليم وتطوير المسار الوظيفي على تحسين الأداء . . . . .
41	الفرع الأول: أثر تعليم وتطوير المواهب في الأداء التنظيمي . . . . .
43	الفرع الثاني: أثر تطوير المسار الوظيفي للمواهب في الاداء التنظيمي . . . . .
46	الفرع الثالث: أثر الاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي . . . . .
49	المبحث الثاني: واقع وآثار إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية وأثرها على زيادة الأداء . . . . .
49	المطلب الأول: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية . . . . .
49	أولاً: التوظيف . . . . .
50	ثانياً: الرواتب والأجور . . . . .
50	ثالثاً: الترقيات . . . . .
50	رابعاً: المكافآت . . . . .
51	خامساً: ظروف العمل . . . . .

---

51	سادسا: التدريب والتكوين.....
52	المطلب الثاني: عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية.....
<b>الفصل الثالث: العراقيل والحلول المقترحة رفع الأداء الوظيفي</b>	
57	المبحث الأول: تقييم الأداء الوظيفي.....
57	المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي ..
58	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي .
60	المبحث الثاني: العراقيل المؤثرة في الأداء الوظيفي و الحلول الممكنة .
61	المطلب الأول: عوائق تقييم الأداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب .
64	المطلب الثاني : الحلول الممكنة لرفع و تقييم الأداء الوظيفي من خلال ادارة المواهب . .
67	خلاصة الفصل:
69	خاتمة :
74	قائمة المصادر والمراجع .....