



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكتشاف المواهب بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بولاية الجلفة BADR

The role of human resource management practices in discovering talent in business organizations, a field study at the Bank for Agriculture and Rural Development, Badr, in the state of Djelfa

حسن مفتاح،^{1*} hassen mertah, dr. h.meftah@univ-jjel.dz

قويدر بورقبة،² Kouider Bouragba, dr.bouragbakouider@gmail.com

سعاد طعبة،³ souad toaba, sergo1982@yahoo.fr

¹ أستاذ محاضر "ب"، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

² أستاذ محاضر "أ"، سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

³ أستاذ محاضر "أ" جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الإرسال: 2021/03/02

الكلمات المفتاحية

ملخص

إدارة الموارد البشرية؛
الموهبة؛ إدارة المواهب؛
بنك بدر BADR بولاية
الجلفة.

هدفت الدراسة الى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكتشاف المواهب بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة من 40 موظف ينتمون الى المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 34 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب من خلال بعد " تقييم الأداء"، وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة).

تصنيف JEL: Q15، G32.

Abstract

The study aimed to research the role of human resource management practices in discovering talent in business organizations, a field study at the BADR Bank of Agriculture and Rural Development in the Wilaya of Djelfa, and the study adopted the analytical descriptive approach, where a questionnaire was used as a tool to collect data that was distributed to a sample of 40 employees belonging to the institution in question. The study and 34 valid questionnaires were retrieved for analysis, and the study reached many results, including: There is a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between human resource management practices on talent management through the "performance evaluation" dimension, as well as the absence of relevant differences Statistical significance at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between human resource management practices (gender, age, academic level, years of experience).

Keywords

Human
Resources
Management,
Talent, Talent
Management,
BADR Bank in
the Wilayat of
Djelfa.

JEL Classification Codes : Q15, G32.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: dr.bouragbakouider@gmail.com

1. مقدمة:

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة ومتشابهة العناصر وشديدة التعقيد، أصبحت تشكل ضغوطا على منظمات الأعمال، تهدد وجودها واستمراريتها، مما دفع المنظمات الى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح. لهذا تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأهميتها تكمن في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أداءها لمهامها والأنشطة التي تمارسها ولذلك تعاظمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسة على تقليدها.

فمع تزايد الاهتمام بالأفراد في المنظمة وتزايد القوى العاملة في سوق العمل الذي يتنوع بين فئة الشباب المتعطش للعمل وفئة المتقاعدين العائدين لمجال العمل بخبراتهم وكفاءاتهم، فعلى المنظمات بذل المزيد من الجهد لاجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والاحتفاظ بهم؛ ونفس الشيء إذا نظرنا لنوعية الأفراد المشكلين للمنظمة.

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكتشاف المواهب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة ؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هو مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟

2. ماهي إدارة المواهب البشرية ؟

الفرضيات

1. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية وجميع القرارات الادارية والاجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها.

2. تعتبر إدارة المواهب البشرية مدخلا لتطوير التنظيمي فهي تعمل على ضمان إستقطاب وتوظيف وتحفيز وإدارة أداء أفضل الموارد البشرية وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والحفاظ عليها.

المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي من خلال شرح أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع، والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات و تفسيرها.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكتشاف المواهب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة وذلك من أجل تحديد أهمية ودور ادارة الموارد البشرية في توظيف واستقطاب وتكوين وتدريب المواهب البشرية والحفاظ عليها، فإدارة الموارد البشرية لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

1. استظهار مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب.

2. إكتشاف دور ممارسات ادارة موارد البشرية في اكتشاف المواهب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة بإستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

3. بيان الفروقات دور ممارسات ادارة موارد البشرية في اكتشاف المواهب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة)

مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار الموضوع أهمها:

1. استظهار الاطار النظري لمفهوم ممارسات ادارة موارد البشرية وادارة المواهب.
 2. تحديد دور ممارسات ادارة موارد البشرية في اكتشاف المواهب بينك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة .
 3. تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على ممارسات ادارة موارد البشرية في اكتشاف المواهب بينك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة.
- حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: شملت الدراسة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة.
- ✓ الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على سنة 2019 .

II. الإطار النظري:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمؤسسة". (غربي وآخرون، 2002، صفحة 17)
- "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما." (عقيلي، 2005، صفحة 14)
- "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع." (النصر، 2007، صفحة 62)
- "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع" (النصر، 2007، صفحة 62)
- وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فنتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.
- أما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في : (عبد النبي، 2010، صفحة 22)
- ✓ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية؛
- ✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛

✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية

2. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع القرارات الادارية والاجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجودة العمل. وكذلك هي القرارات والاجراءات التي تهتم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الاعمال المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على لميزة التنافسية ومن الامثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض، تقييم الاداء، التوظيف والاختيار، التخطيط. (مهاوي، 2016، صفحة 188)

3. ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أ. **التحفيظ:** اكد Takewchi في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتوصل فيها إلى أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور ووظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجور لشخص معين وليس لوظيفة محددة ، لذلك فإن الأجور تختلف من شخص لآخر كذلك مقدار هذا الاختلاف. هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد اكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله. وكذلك حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة. (كرو، 2016، صفحة 29)

ب. **نظام الاختيار والتعيين:** يشير الباحث إلى أنه نظرا لأن القيمة في عصر المعرفة تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة فإن التحدي الآن يصبح في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.

وقد اشار Dash إلى أن أحد التغيرات التي حدثت في نظام الاختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المنظمات لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بحد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجيدة لطلبات المرشحين حيث أن طول فترة اتخاذ قرار بالتعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين وبالتالي يكون من المحتمل خسارة المنظمة لثلاث المرشحين بهذه الطريقة. (كرو، 2016، صفحة 30)

كذلك من التغيرات التي حدثت في مجال الاختيار والتعيين هو أن التعيينات الجديدة لا تكون مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته المختلفة فكما أشار Takewchi إلى أن التعيينات الجديدة تتم في اليابان من حديثي التخرج ولمرة واحدة أثناء العام وأن هذا الأسلوب Once-A-Year ولكن حتى تتجح عملية التعيين لمرة واحدة خلال العام وحتى تستطيع المنظمة تخفيض دورة التعيين إلى يوم واحد.

وإشار Pfeffer إلى ضرورة توافر:

- مدى متسع من مصادر الاختيار .
- أن تقوم المنظمات بتحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق .
- أن تتوافق المهارات والقدرات التي يتم تعيينها مع متطلبات الوظيفة .

- يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها أن هناك صعوبة شديدة في الحصول على المهارات المطلوبة من خلال التدريب بعد التعيين إذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة فعلا.
- ج. **التدريب:** تعد الموارد البشرية بمثابة المورد الاستراتيجي لنجاح المؤسسة، لذلك فإن الاهتمام به والعمل على توسيع معارفه وتنميتها أصبح من ضروريات المؤسسات على اختلافها، لذلك أصبح النشاط التدريبي يحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة . (فريدة وحبيبة، 2018، صفحة 109)
- من التغيرات الهامة التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب فكما اشار Pfeffer إلى إنه حتى يمكن أن تمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيرات ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج وخاصة نظام الإنتاج المرن فإن التدريب يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تدريب منفصلة كما أن هناك اعتقاد بأن التدريب يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المنظمات كذلك يعتقد بأن التدريب استثمار في فريق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر. (كرو، 2016، صفحة 30)
- د. **التخطيط:** لقد عرف باتن (patten) تخطيط الموارد البشرية على أنه: عملية التأكيد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال. (Patten, 1971, p. 52)
- فيما عرفه برنهام (baranhum) على أنه إستراتيجية الحصول على إستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة. (Branhum, 1978, p. 108)
- ثمة تعريف آخر وضعه بيتش (bech) ويرى أنه: التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع إحتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين. (Beach, 1980, p. 108)
- هـ. **تقييم الاداء:** يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها ومكائيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (كرو، 2016، صفحة 26).
- 4. **متطلبات ممارسات الموارد البشرية:** وتتمثل متطلبات ممارسات الموارد البشرية في: (حسن، 2010، صفحة 14)
 - أ. الاستقطاب والتعيين، والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ب. التدريب والتطوير، عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
 - ج. تقييم الأداء، وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.

د. التعويضات، والمتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسي المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.

هـ. الصحة والسلامة المهنية، وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

5. مفهوم الموهبة: يتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، بينما يختلف في تعريفها الاصطلاحي الأخصائيون النفسيون والتربويون، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء إلى فئة الشريحة العليا من المجتمع التي تتصف بالذكاء المرتفع، وهي بالنسبة لآخرين القدرة على إظهار أو إمكانية إظهار مستوى عالي من الأداء في واحد أو أكثر من مجالات التعبير، أو القدرة على تحقيق مستويات إنجاز عالية ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن تكون الموهبة يأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالي من الابتكار.

يمكننا استخلاص تعريف للموهبة على أنها مجموعة من القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (فاطنة، 2017، صفحة 137)

6. تعريف إدارة المواهب: أنه يمكن تعريف إدارة المواهب من عدة زوايا كما يلي: (الطبال، 2016، صفحة 86)

أ. تعرف كعملية على أنها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة ورعاية المواهب

ب. والتي تعد جزءا من العمليات اليومية في المنظمة أو الحياة التنظيمية لضمان نجا المنظمة في المستقبل؛

ج. وتعرف كثقافة بأنها فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجا التنظيمي؛

د. كما تعرف كمنافسة بأنها عملية التنافس للحصول على المواهب ذوي الأداء العالي وتطويرهم شخصيا ووظيفيا بمعدل أسرع وأكبر من المنافسين؛

هـ. وتعرف من منظور تخطيط الموارد البشرية بأنها توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب في الوظائف المناسبة وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة؛

و. وتعرف كأداة للتغيير التنظيمي حيث تستخدم كمحرك ودافع لإجراء التغيير في المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي.

ونستخلص من التعاريف السابقة أن مفهوم إدارة المواهب في ضوء هذه الدراسة عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد، وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات.

7. أسباب الاهتمام والتوجه لإدارة المواهب: ساهمت الكثير من الأسباب في تزايد الاهتمام بإدارة المواهب، أهمها: (وهيبة، 2015، صفحة 135)

✓ الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية، إذ يشهد العالم خلال العقود الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وصاحب هذا تزايد النمو الديموغرافي، ومع التطور في مجال الاتصالات والمعلومات أزيلت الحدود والحواجز ولم تترك لأي دولة سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أيا كانت نوعيتها؛

- ✓ تزايد الاهتمام بالأفراد في المنظمة، حيث يؤكد العديد من كتاب الإدارة أن نجاح المنظمات وتفوقها التنافسي مستمد من كونها مرنة ومبتكرة والذي يعتبر منبعها الحقيقي الأفراد العاملين بها
- ✓ تتميز القوى العاملة في الدول المتقدمة بأنها متقدمة في السن، أي أنها ستترك العمل مع تقاعدها المحتوي على الخبرة والمهارة، التي يصعب تعويضها بسهولة بأفراد من نفس الأهمية، مما يؤدي بهذه المنظمات في التفكير في حل أسرع وهو الحصول على مواهب شابة قادرة أن تعوض هؤلاء الأفراد؛
- ✓ نتيجة لتزايد القوى العاملة في سوق العمل الذي يتنوع بين فئة الشباب المتعطش للعمل وفئة المتقاعدين العائدين لمجال العمل بخبراتهم وكفاءاتهم، فعلى المنظمات بذل المزيد من الجهد لاجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والاحتفاظ بهم؛ ونفس الشيء إذا نظرنا لنوعية الأفراد المشكلين للمنظمة، ففي كل عشرة سنوات يأتي جيل جديد مختلف في علاقاته في العمل، في أهداف حياته وتوقعاته، فبالنسبة لكبار السن فهي عادة فئة نادرة أكثر انضباطا وتمتعاً بالخبرة، أما الأجيال الشابة فهي ذات حماس ورغبة في بناء مساراتها الوظيفية، وبالتالي محاولة إظهار كل ما لديها من طاقات وقدرات؛ هذا كله يلزم المنظمة للعمل على تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وطريقة إدارتها
- ✓ تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، إذ أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيات إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، فازدادت حاجة المنظمات لعاملين أكثر معرفة ومهارة وتخصص، فانتقلت من المهارات العامة إلى المهارات الخاصة وبالتالي توجه وتحول اهتمام المنظمة للأداء الفردي.

III. الطريقة والإجراءات:

1. منهج الدراسة وإجراءاتها:

- أ. منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة وتحقيق أهدافها.
- ب. مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بالجلفة وذلك بمقر الوحدة العملية والذين يبلغ عددهم 40 عامل، أما عن عينة الدراسة فقد تمت الدراسة عن طريق أسلوب المسح الكلي، وبالتالي تم توزيع الإستمارة على جميع العمال في القسم، وقد استرجعت 34 إستمارة صالحة للدراسة ولم يتم الإستبعاد منها.

جدول رقم (01): عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الصالحة للتحليل
40	34	34

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج ال SPSS).

2. ثبات اداة الدراسة:

جدول رقم (02): معاملات الثبات الدراسة باستخدام الفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1 المحور ممارسات إدارة موارد بشرية	25	0.875	0.935
2 المحور إدارة المواهب	14	0.710	0.843
الدراسة ككل	39	0.896	0.947

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج ال SPSS).

يتبين من النتائج الموضحة في جدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل من محور ممارسات إدارة موارد بشرية ومحور إدارة المواهب، والتي قدرت بنسبة لمحور ممارسات إدارة موارد بشرية ب 0.875 وبالنسبة لمحور إدارة المواهب ب 0.710 وهذا يعني أن محاور الدراسة تتمتع بثبات جيد. وكذلك قدرت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة ب 0.896 وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز وعالي. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. تحليل المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (03): توزيع المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	47.1%	16	ذكر
	52.9%	18	انثى
العمر	اقل من 30 سنة	09	26.5%
	من 30 الى 40 سنة	20	58.8%
	من 41 الى 50 سنة	03	8.8%
	أكثر من 50 سنة	02	5.9%
المستوى الدراسي	ثانوي	03	8.8%
	تقني	01	2.9%
	تقني سامي	09	26.5%
	ليسانس	17	50%
	دراسات عليا	4	11.8%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	38.2%
	من 5 الى 10 سنوات	15	44.1%
	من 11 الى 15 سنة	02	5.9%
	من 16 الى 20 سنة	02	5.9%
	اكثر من 25 سنة	02	5.9%

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

يبين الجدول أعلاه ان ما نسبته 60% من عينة الدراسة ذكور وان 40% من عينة الدراسة اناث. وتعكس أن مشاركة المرأة متوسطة في المنظمة. أما بالنسبة للعمر فان الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة المحصورة ما بين (30 و40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 58.8%، ومنه فان الجسم الإداري للمؤسسة محل الدراسة جسم شاب وقوي قادر على البذل والعطاء. أما بالنسبة للمستوى الدراسي يتضح أن أكثر المؤهلات المتوفرة في مفردات الدراسة هو مؤهل ليسانس حيث بلغ عددهم في العينة 17 موظف بنسبة 50%، ونستنتج ان أكبر نسبة تعود لحاملي مؤهل الليسانس ربما يعود ذلك لسياسة التوظيف المنتهجة ، أما بالنسبة للمؤهلات الأخرى تعود للتطوير الذاتي الأكاديمي. أما بالنسبة لسنوات الخبرة يتضح أن 22 من الموظفين عدد سنوات خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة 44%.

4. اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: أثر التحفيز على إدارة المواهب

للاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز على إدارة المواهب). تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (04): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة β	sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	
5.108	0.285	0.031	0.031	0.138 %13.8=	0.371	اثر التحفيز على إدارة المواهب
$Y_1 = 2.419 + 0.285x_1 + e_i$						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 37.1% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحفيز وإدارة المواهب.
2. معامل التحديد R^2 : يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 13.8% $R^2 =$ وتدل هاته النتيجة على أن التحفيز فسر التغيير في إدارة المواهب ب 13.8% ونسبة 86.2% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف للتحفيز على إدارة المواهب.
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت $sig = 0.031$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت $sig = 0.031$ ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز على إدارة المواهب.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: أثر نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب.

للاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب). تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (05): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة B	Sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	
6.573	0.479	0.015	0.015	0.170 %17=	0.413	اثر نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب
$Y_2 = 1.742 + 0.479x_2 + e_i$						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 41.3% وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين نظام الاختيار والتعيين وإدارة المواهب.
2. معامل التحديد R²: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ R² = 17% وتدل هاته النتيجة على أن نظام الاختيار والتعيين فسر التغير في إدارة المواهب ب17% ونسبة 83% تقسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب.
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت sig_f = 0.015 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت sig t = 0.015 ومنه نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الاختيار والتعيين على إدارة المواهب.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة: أثر التدريب على إدارة المواهب

للإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على إدارة المواهب). تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (06): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة β	sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
5.727	0.195	0.023	0.023	0.152 15.2%=	0.390	اثر التدريب على إدارة المواهب
Y ₃ = 2.959 + 0.195x ₃ + e _i						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 39% وهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدريب وإدارة المواهب.
2. معامل التحديد R²: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ R² = 15.2% وتدل هاته النتيجة على أن التدريب فسر التغير في إدارة المواهب ب15.2% ونسبة 84.8% تقسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف للتدريب على إدارة المواهب.
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت sig_f = 0.023 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت sig t = 0.023 ومنه نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب على إدارة المواهب.

رابعاً: **الفرضية الفرعية الرابعة:** أثر التخطيط على إدارة المواهب.

للاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط على إدارة المواهب). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة β	sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
11.089	0.418	0.002	0.002	0.257 25.7%=	0.507	اثر التخطيط على إدارة المواهب
$Y_4 = 2.004 + 0.418x_4 + e_i$						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r : يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 50.7% وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط وإدارة المواهب.
2. معامل التحديد R^2 : يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 25.7% $R^2 =$ وتدل هاته النتيجة على أن التخطيط فسر التغير في إدارة المواهب ب 25.7% ونسبة 74.3% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير ضعيف التخطيط على إدارة المواهب.
3. إختبار فيشر F : نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت $sig = 0.002$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t : نلاحظ أن قيمة t قد بلغت $sig = 0.002$ ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط على إدارة المواهب.

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة: أثر تقييم الأداء على إدارة المواهب.

للاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم الأداء على إدارة المواهب). تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة B	sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
35.831	0.367	0.000	0.000	0.528 52.8%=	0.727	اثر تقييم الأداء على إدارة المواهب
$Y_5 = 2.383 + 0.367x_5 + e_i$						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 72.7% وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الأداء وإدارة المواهب.
 2. معامل التحديد R²: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 52.8% $R^2 =$ وتدل هاته النتيجة على أن تقييم الأداء فسر التغير في إدارة المواهب ب 52.8% ونسبة 47.2% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير متوسط تقييم الأداء على إدارة المواهب.
 3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت $sig_f = 0.000$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
 4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت $sig_t = 0.000$ ومنه نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء على إدارة المواهب.
- سادسا: الفرضية الرئيسية الأولى:** أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب
للإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب). تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (09): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب

قيمة فيشر المحسوبة Fcal	المعلمة β	sig اختبار ستودنت t	Sig اختبار فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
28.357	0.639	0.000	0.000	0.470 47%=	0.685	اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب
Y=1.294+0.639x+e _i						النموذج

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج ال SPSS).

من الجدول يتضح لنا:

1. معامل الارتباط r: يظهر أن معامل الارتباط قد بلغ 68.5% وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب.
2. معامل التحديد R²: يظهر من النتائج أن معامل التحديد قد بلغ 47% $R^2 =$ وتدل هاته النتيجة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فسر التغير في إدارة المواهب ب 47% ونسبة 53% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب.
3. إختبار فيشر F: نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لإختبار فيشر قد بلغت $sig_f = 0.000$ وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج له دلالة معنوية إحصائية منه النموذج ككل مقبول لإختبار الفرضيات.
4. إختبار ستودنت t: نلاحظ أن قيمة t قد بلغت $sig_t = 0.000$ ومنه نرفض الفرضية H₀ ونقبل الفرضية H₁ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب.

وللتعمق أكثر استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الأثر توضح لنا من خلال الجدول، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغير إدارة المواهب. **جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب**

وجود الأثر	مستوى دلالة (Sig)	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	B	المتغير المستقل
	0.034	8.441	0.775	0.601	1.232	الثابت
لا يوجد أثر	0.542				0.076	التحفيز
لا يوجد أثر	0.096				0.286	نظام الاختيار والتعيين
لا يوجد أثر	0.754				-0.023	التدريب
لا يوجد أثر	0.879				-0.023	التخطيط
يوجد أثر	0.000				0.344	تقييم الأداء
$Y = 1.232 + 0.076x_1 + 0.286x_2 - 0.023x_3 - 0.023x_4 + 0.344x_5 + e_i$					المتغير التابع: إدارة المواهب	
					ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه، نلاحظ بداية أن معامل الارتباط (R) بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وبين إدارة المواهب بلغ $R = 0.775$ أي 77.5% الذي يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.601)، أي أن قدرة تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية للتغير في إدارة المواهب بلغ (60.1%) ونسبة 39.9% تفسرها عوامل أخرى ومنه يوجد تأثير متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب. بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيمة المعنوية النموذج (Sig=0.034) أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يبين معنوية النموذج وبالتالي قبول النتائج.

هذا ويظهر من الجدول السابق كذلك، أن القيمة المعنوية لبعد "تقييم الأداء" (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، أما بالنسبة لأبعاد "نظام الإختيار والتعيين" (Sig=0.096) و"التحفيز" (Sig=0.542) و"التدريب" (Sig=0.754) و"التخطيط" (Sig=0.879) فقد جاءت القيمة المعنوية المقترنة بهم أكبر من العتبة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه القرار يقتضي برفض الفرض الصفري وعدم رفض الفرض البديل، وعليه يوجد أثر دال إحصائياً في الاتجاه الموجب لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بعد "تقييم الأداء" على "إدارة المواهب" عند العتبة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للعينة المختارة من الموظفين.

سابعاً: الفرضية الرئيسية الثانية:

لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للجنس تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (11): استخدام تحليل التباين الأحادي لإتجاهات موظفين نحو محور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ذكر	16	3.3175	0.53595	1,604	0,214
	أنثى	18	3.7111	0.35949		

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في اجابات المستجوبين تجاه متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس وذلك استنادا الى قيمة المعنوية المحسوب وهو 0.214 وهو اكبر من مستوى المعنوية المفروض $\alpha=0.05$

ومنه نقبل الفرضية H_0 أي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المستجوبين لمتغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس

ثامنا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

للإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المستجوبين لمتغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للعمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (12): استخدام تحليل التباين الأحادي لإتجاهات موظفين نحو محور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لمتغير العمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	9	3.6711	0.56525	33	1.791	0.170
	بين 30 و40 سنة	20	3.5700	0.38670			
	بين 41 و50 سنة	3	3.0933	0.78520			
	أكثر من 50 سنة	2	3.0800	0.00000			
	المجموع	34	3.5259	0.48673			

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في اجابات المستجوبين تجاه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للعمر وذلك استنادا الى قيمة المعنوية المحسوب وهو 0.170 وهو اكبر من مستوى المعنوية المفروض $\alpha=0,05$ ، نقبل الفرضية H_0 أي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للعمر.

تاسعا: الفرضية الرئيسية الرابعة:

للاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها (H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمستوى الدراسي تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح في الجدول أدناه. جدول رقم (13): استخدام تحليل التباين الأحادي لإتجاهات موظفين نحو محور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لمتغير المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ثانوي	3	2.8667	0.36950	33	0,747	0,635
	تقني	1	3.4000	*			
	تقني سامي	9	3.2400	0.47117			
	ليسانس	17	3.7176	0.39585			
	دراسات عليا	4	3.8800	0.16330			
المجموع		34	3.5259	0.48673			

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في اجابات المستجوبين تجاه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمستوى الدراسي وذلك استنادا الى قيمة المعنوية المحسوب وهو 0.635 وهو اكبر من مستوى المعنوية المفروض $\alpha = 0,05$ ، نقبل الفرضية H_0 أي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمستوى الدراسي.

عاشرا: الفرضية الرئيسية الخامسة:

للاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها (H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق كما هو موضح في الجدول أدناه. جدول رقم (14): استخدام تحليل التباين الأحادي لإتجاهات الموظفين نحو محور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أقل من 5سنوات	10	49,5	7,4274	33	0,720	0,585
	من 6الى 10سنوات	15	47,8667	13,1522			
	من 11الى 15سنة	2	42,5	9,1923			
	من 16 الى 20	5	43	9,8234			
	أكثر من 21 سنة	2	38,5	2,1213			
المجموع		34	46,764	0.48673			

المصدر: (من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الSPSS).

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات المستجوبين تجاه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمدة الخدمة وذلك استنادا الى قيمة المعنوية المحسوب وهو 0.585 وهو اكبر من مستوى المعنوية المفروض $\alpha=0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب من خلال بعد " تقييم الأداء".

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للجنس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للسن.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمستوى الدراسي.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المستجوبين لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية لسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز على إدارة المواهب.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين نظام الإختيار والتعيين على إدارة المواهب.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التدريب على إدارة المواهب.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط على إدارة المواهب.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم الأداء على إدارة المواهب.

V. الخلاصة:

سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إكتشاف المواهب بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر BADR بولاية الجلفة، حيث تم توزيع 40 استبانة على الموظفين وبعد فرزها اتضح ان 34 استبانة صالحة للتحليل بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS وبعد استخراج البيانات وتحليلها اتضح صحة أغلب الفرضيات المصاغة وعدم تأثير المتغيرات الديمغرافية على ابعاد الدراسة.

. إقتراحات:

- ✓ ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بقدرات ابداعية؛
- ✓ ضرورة مراجعة سياسات الحوافز وبرامجها والوقوف على اسباب عدم تأثيرها في اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين؛
- ✓ محاولة وضع سياسات التحفيز التي تزيد من دافعية الافراد نحو طرح افكار جديدة وخلاقة بشكل مستمر؛
- ✓ القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين واتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة؛
- ✓ تطوير معايير التقييم واتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقترحات؛
- ✓ وضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها؛
- ✓ تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة وثقافات تنظيمية لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال؛
- ✓ نظرا لدور وأهمية إدارة المواهب فإنه يجب إنشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب أو على الأقل قسم مستقل لها تابع لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ وضع إستراتيجية لإدارة المواهب بفعالية لديها، تتوافر فيها دعم وتأييد والتزام ومشاركة الإدارة العليا في برامج إدارة المواهب لديها؛
- ✓ التخطيط ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات والمواهب الحالية لتحديد الاحتياجات المطلوبة في المستقبل من الكفاءات والمواهب.

VI. الهوامش والإحالات:

المرجع باللغة العربية:

- 1- بلحاج حبيبة، بوغازي فريدة (2018)، فعالية التدريب الالكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسة ميدانية في مؤسستين مصرفيتين - مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06 (العدد 10)، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 -سكيكدة-،.
- 2- بلقرع فاطنة. (2017). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. (المجلد 01، العدد 01) الجزائر: مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
- 3- رافد عبد الواحد مهاوي. (2016). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية -. (المجلد 22، العدد 94) بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والإدارية.
- 4- شفاء كرو. (2016). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال التخصصي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 5- عبد المحسن أحمد حاجي حسن. (2010). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

- 6- عبدالله عبدالله أحمد الطبال. (2016). ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. مصر: جامعة السويس.
- 7- علي غربي وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر - قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 8- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-. (ط1) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 9- محمد أحمد عبد النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية. (ط1) عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- 10- مدحت محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة-. (ط1) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 11- مقدود وهيبه. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها. (المجلد10، العدد 19) الجزائر: مجلة المعارف قسم علوم الاقتصاد.
المرجع باللغة الأجنبية:
- 12-Beach, D. (1980). Personal the management of people at work. New York: Madnillan Publing company.
- 13-Branhum, J. (1978). Practical man power planning instate of personal management. Lendon: Institute of Personnel Management.
- 14-Patten, T. (1971). Man power planniny and the development of human reaource. New York: John wiley.