

أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي

**دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية –
وحدة منعة (باتنة)**

أ. زكية مقري

**قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة باتنة (الجزائر)**

أ. نعيمة يحياوي

**قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة باتنة (الجزائر)**

أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة

(باتنة)

أ.زكية مقري أ. نعيمة حياوي

**The Impact of Talent Management on Institutional
Performance Through Organizational Commitment**

Prof . Zakia Moqre'e
Prof .Naeema Yehyawi

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the theoretical and empirical perspectives of the impact of talent management on the organization performance through the existence of organizational commitment, following a descriptive approach. To achieve this goal, the focus was on modern literature to address this subject, according to multiple angles: theorists, practitioners and trainers talents.

Through this study interests on the impact of TM system on the performance of the national company of juice and canning (unit Manaa), We prove the existence of a significant impact of TM system on enterprise performance, and the strength of this relationship increases by including organizational commitment as a mediating variable.

- المجلد السابع
- العدد الثالث عشر
- تشرين الثاني 2014
- استلام البحث: 2014/4/2
- قبول النشر: 2014/5/18

أ. زكية مقري
أ. نعيمة حياوي

أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة (باتنة)

المستخلص

هدفت هذه الورقة إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك بإتباع منهج وصفي. ولتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع، وذلك من خلال زوايا متعددة: المنظرون، الممارسون وصانعو المواهب.

من خلال الدراسة المنجزة والمتعلقة بأثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات وحدة منعة، تم إثبات وجود أثر معنوي لمتغير نظام إدارة المواهب في أداء المؤسسة، وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

المقدمة:

تطور مفهوم الموارد البشرية في العقدين الأخيرين كحقل معرفي يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويستفيد من تطوراتها النظري والعملية. أما إدارة الموهبة، كمفهوم جديد، بدأ يبرز ليس كحقل جديدا في إدارة الأعمال فحسب، لكنه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي. ويتعدى دوره إلى اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

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. وفي سياق السعي الدائم للتنمية وتحسين أداء المؤسسة تتدخل العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية للتأثير على مستوى الأداء.

مشكلة الدراسة:

أكدت التجارب العالمية أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي. لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة الموهبة ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة، لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة. وتبرز مشكلة أخرى تتعلق بسعي المؤسسة لخلق التزام تنظيمي لعمالها من أجل تحسين أدائها، فمن المنطقي أن تعمل الإدارة من خلال الأفراد الذين يملكون التزام تنظيمي عميق من أجل خلق القيمة للسلع والخدمات التي

تقدمها المؤسسة. غير أنه يفضل أن تعمل على تكوين التزام تنظيمي عميق لأفضل المواهب لديها. وفي ظل تعدد المتغيرات المؤثرة في الأداء، ستحاول هذه الدراسة معالجة مدى تغير الأثر بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة بوجود الالتزام التنظيمي في واحدة من المؤسسات الجزائرية.

مما سبق تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- كيف يناقش المنظرون مفهوم إدارة المواهب وعملياتها؟
- هل يختلف الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة باختلاف النوع والعمر وسنوات الخبرة؟
- هل يؤثر نظام إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي؟
- هل يؤثر الالتزام التنظيمي على أداء المؤسسة؟
- هل يؤثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة؟
- هل تتغير العلاقة بين نظام إدارة المواهب وأداء المؤسسة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- أهمية المتغيرات التي تتناولها: وهي إدارة المواهب؛ والالتزام التنظيمي؛ وأداء المؤسسة والعلاقة بين هذه المتغيرات.
- يعد إدارة المواهب أحد الأساليب الفنية التي تثنى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.
- يعد تحسين الأداء مطلب أساسي لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية والاجتماعية، وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل.

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الرقي بأداء المؤسسات للنهوض بالصناعات المحلية، نظراً لما تبذله هذه الوحدة في سبيل استغلال المنتجات الزراعية التي تزخر بها منطقة منعة على المستوى الوطني.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على تقييم الأداء من قبل العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية في منعة؛
- التعرف على العلاقة بين المتغيران الرئيسيان، ثم نفس العلاقة بإدخال متغير وسيط؛
- وضع النتائج المستخلصة في إطار عام يمثل نموذج مقترح لأثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة؛
- تقديم مجموعه من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسة قيد الدراسة بصورة خاصة وغيرها من المؤسسات الجزائرية بصورة عامة بأخذ إدارة المواهب بعين الاعتبار.

فرضيات الدراسة:

- تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:
- **الفرضية الأولى:** إن الالتزام التنظيمي في المؤسسة يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الآتية: النوع؛ العمر؛ عدد سنوات الخبرة.
- **الفرضية الثانية:** تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- **الفرضية الثالثة:** يؤثر الالتزام التنظيمي معنوياً وبشكل إيجابي في أداء المؤسسة.
- **الفرضية الرابعة:** تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء المؤسسة.

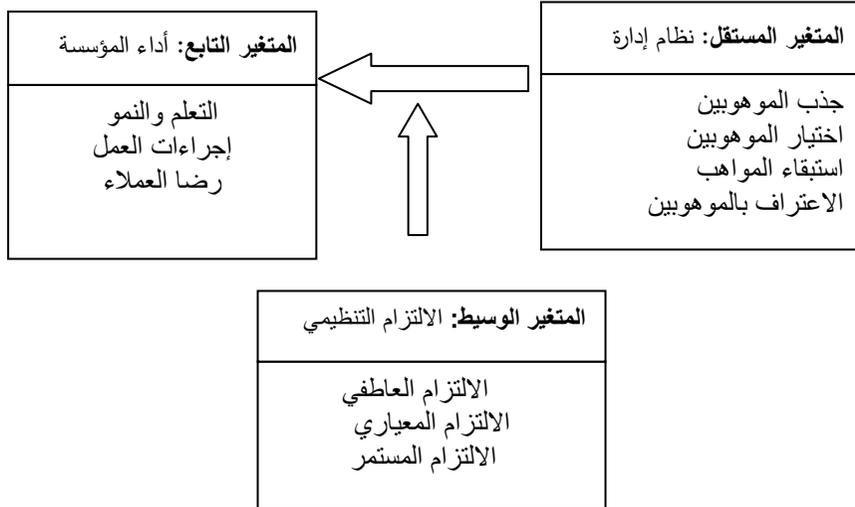
- **الفرضية الخامسة:** يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بإدارة المواهب وأداء المؤسسة والالتزام التنظيمي. وتم تطوير نموذج لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها.

نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة ثلاث متغيرات، وهي:



أولاً: إدارة المواهب: إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

1. إدارة المواهب: أي مفهوم عند المنظرين؟

من الصعب تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب" بسبب اللبس والخلط بشأن التعاريف والمصطلحات والافتراضات العديدة التي قدمها المؤلفون الذين يكتبون عن TM. ومصطلحات "إدارة المواهب"، "إستراتيجية المواهب"، و"إدارة التعاقب"، و"تخطيط الموارد البشرية" غالباً ما تستخدم كلها للدلالة على نفس المعنى. وبالنظر، على سبيل المثال، إلى التعاريف التالية فيما يتعلق بعمليات إدارة الأفراد في المنظمات:

...ضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.^أ

...جهد مدروس ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع التقدم الفردي.^ب

...إدارة العرض والطلب، وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري.^ج

وتستخدم على التوالي لتعريف تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة المواهب. في حين أن كل هذه المصطلحات تركز على إدارة الموظفين والتشابه الظاهر يخفي المشكلة. فالتعريف الأول يشير إلى نتيجة، والثاني إلى عملية، والثالث إلى قرار محدد. وهكذا، فإن المصطلحات التي يدور حولها النقاش في إدارة المواهب، والتي تركز على الإدارة الفعالة لمواهب الموظفين، ليست واضحة إذ تخلط بين النتائج والعمليات والقرار. وإذا تجاوزنا الخلط في التعاريف، فإن المشكلة تكمن في تخطيط وإدارة عملية الجذب، الاختيار، والمسار المهني للموظفين من أجل المحافظة على الموارد البشرية. فلماذا هذا التغيير في المصطلحات؟ وما هو إدارة المواهب على وجه التحديد؟

تصف المقالات الأخيرة في العديد من الكتابات الموجهة للممارسين "إدارة المواهب" بأنه "إطار للتفكير"^د، وعنصراً أساسياً لتخطيط فعال للتعاقب،^{هـ} ومحاولة للتأكد من أن "الجميع يعمل في جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة".^و والواقع أن العديد من الكتاب فشل في

تعريف المصطلح ويجب الاعتراف، أنه "لم يكن هناك تعريف واحد موجز ومتفق عليه".^{vii} ومع ذلك، فإن كل من Ashton and Morton يعتبرها إستراتيجية مهمة.^{viii}

على الرغم من هذه البداية غير المحفزة، وبعد بحث معمق، كشف Lewis & Heckman ثلاث تيارات متميزة حول التفكير في إدارة المواهب.^{ix} الأول يعرف إدارة المواهب كمجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل: اختيار، تجنيد، وتطوير المسار المهني، وإدارة التعاقب.^x وبالنسبة لهؤلاء المؤلفين، فإن إدارة المواهب تتطلب القيام بما تقوم به الموارد البشرية دائما، لكن يجب أن يتم فعل ذلك بشكل أسرع (عن طريق الإنترنت أو التعاقد الخارجي) أو عبر المؤسسة (بدلا من داخل إدارة أو وظيفة). ويقدم أولسن Olsen وجهة نظر مميزة، إذ يرى أن "القسم التقليدي في المؤسسة المختص بتوجيه وتعيين الموظفين يحول إلى مؤسسة واسعة لجذب المواهب البشرية والاحتفاظ بها".^{xi} في حين أن العديد من المدافعين على هذا المنظور يرون أنه يعطي نطاقا واسعا لإدارة المواهب، وهناك ميل للممارسين الذين يركزون في المقام الأول على التخصصات الفرعية أو المجالات المتخصصة داخل الموارد البشرية لتضييق تعريف إدارة المواهب. وعلى سبيل المثال، فإن القائمين على التوظيف لديهم ميل لمناقشة إدارة المواهب من حيث مصادر أفضل المرشحين المحتملين.^{xii} والمدافعون عن التدريب والتنمية يشجعون "المواهب المتنامية" من خلال استخدام برامج تنمية التدريب/القيادة.^{xiii} أما خبراء سياسات الأجور فيميلون إلى التأكيد على استخدام عمليات إدارة الأداء والأجور.^{xiv} ومن جهة أخرى فإن الكتاب المتحيزين للتوجه المرتكز على القيادة يهتمون بتخطيط التعاقب وتنمية القيادة.^{xv} وبغض النظر عن مدى اتساع وجهات نظرهم، فهؤلاء الكتاب يستبدلون المصطلح التقليدي "الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب".

إن المنظور الثاني حول إدارة المواهب يركز في المقام الأول على مفهوم احتياطي المواهب Talent Pools. فإدارة المواهب، بالنسبة لهؤلاء المؤلفين، هو مجموعة من العمليات الرامية إلى كفالة التدفق الكافي من الموظفين في وظائف في جميع أنحاء المنظمة.^{xvi} وغالبا

ما يكون أصحاب هذه المقاربة بما يعرف بتخطيط التعاقب/أو إدارة تخطيط الموارد البشرية.^{xvii} ولكنها تشمل أيضا ممارسات الموارد البشرية والعمليات النموذجية مثل التعيين والاختيار.^{xviii} وتركز هذه المقاربات على الاهتمام باحتياجات الموظفين ويتطور إدارة الموظفين من خلال المواقف، وفي كثير من الأحيان يكون ذلك عن طريق استخدام نظم البرمجيات على مستوى المؤسسة. وفي هذه الحالات يتم التركيز عادة على الداخل أكثر من الخارج. ويقدم Schweyer وجهة نظر نموذجية لهذا النهج، "إن الخطوة الأولى في إدارة المواهب هو الحصول على فهم متين للقوى العاملة الداخلية".^{xix} قد يدهش ذلك العديد من الممارسين في الموارد البشرية، إذ أن مشكلة ضمان تدفق كاف من المواهب في المواقف مع الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية كان منذ فترة طويلة موضع اهتمام الباحثين في مجال الهندسة الصناعية والإدارة الصناعية. والمعروف باسم "تخطيط القوى العاملة"، وتتطوي هذه المقاربة عموما على النمذجة التنظيمية للتدفقات المهنية من خلال ترميز مستويات التسلسل الهرمي، وقواعد الدخول والخروج من الموقف، والمعلومات مثل التكاليف، والعرض والطلب.^{xx}

إن تطور الأفراد من خلال المواقف بسبب النمو، والاستنزاف، وغيرها من العوامل المبرمجة في النموذج تستعمل لمحاكاة مجموعة متنوعة من المنظمات ومشاكل تخطيط الموظفين. ونظم إدارة مواهب المؤسسة، التي تعتبر كتالوج مهارات القوى العاملة والعرض والطلب من العاملين، لديها ميزة إدراك المزيد من فرص العمل أكثر من أغلب نماذج القوى العاملة في نفس الوقت، ولكن لديها نفس المهمة.

أما وجهة النظر الثالثة فتركز على المواهب بشكل عام، أي دون اعتبار للحدود التنظيمية أو مواقف معينة. وضمن هذا المنظور ظهرت وجهتين. تنظر الأولى إلى الموهبة (وهو ما يعني عادة أداء عالي وإمكانيات مواهب عالية)، كسلعة غير مؤهلة ومورد يجب إدارته في المقام الأول وفقا لمستويات الأداء. وهذا معناه، أن نلتمس الحصول على درجة عالية من الكفاءة والأداء، ويتم الالتزام بذلك، كما تتم المكافأة بشكل متميز بغض النظر عن

الأدوار المحددة أو، في بعض الحالات، حسب الاحتياجات الخاصة للمنظمة. وهكذا، وعلى النقيض من المنظور الثاني المبين أعلاه، يتم تشجيع المنظمات على إدارة احتياطي الأداء من المواهب بدلا من احتياطي التعاقب لوظائف محددة. دعاة هذا النهج يقومون بتصنيف الموظفين حسب مستوى الأداء (على سبيل المثال، "A"، "B"، و"C" للدلالة على مستويات الأداء الأعلى، المتوسطة، والدنيا، على التوالي) ويجب إما بإنهاء اللاعبين "C" بصرامة،^{xxi} أو إبقاء مواهب المنظمة topgrading عبر توظيف لاعبين "A" حصرا.^{xxii} ويتم تعريف topgrading بأنه "تعبئة الشركات بأكملها باللاعبين ذوو الأداء العالي، من الإدارة العليا إلى الحد الأدنى للأجور الموظفين-هؤلاء من يمثلون أعلى 10٪ من المواهب بروائهم".^{xxiii}

2. نظام إدارة المواهب

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى أن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات. فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب.

يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية:^{xxiv}

- أ. **جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.
- ب. **اختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

ت. **استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فنكافة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.

ث. **الاعتراف بالموهوبين:** وذلك بتقديم تقارير تقييميه للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.

ثانياً: الالتزام التنظيمي وأبعاده

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا يمكن إدراك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم. ويشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.^{xxv}

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام وكذلك تحديد سلوك الالتزام الناجم عنه وطرق قياس هذا الالتزام. تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم -تشير الأدبيات إلى

أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً. وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد:^{xxvi}

1. بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment: يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

2. بعد الالتزام المعياري Normative Commitment: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3. بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment: إن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي

تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.

ثالثاً: أداء المؤسسة في ضوء تحولات بيئة الأعمال

لا يزال الاختلاف حول مفهوم الأداء قائماً، إذ أن ذلك ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء في المؤسسات. إن كثرة البحوث والدراسات في موضوع الأداء لم تسمح بالتوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. وعلى الرغم من تعدد وتشعب الأبعاد والمنطلقات البحثية التي تناولته واستمرار القائمون على المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أو الخارجية. فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.^{xxvii} أو هو مدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وهناك من أضاف إلى أن الأداء يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المنظمة، إذ غالباً ما يتخذ الأداء شكلين هما: الأداء المالي الذي يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية المتمثلة بالربح والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي، والأداء التشغيلي الذي يقاس من خلال مؤشرات المبيعات والحصة السوقية واتجاهات الزبائن وولائهم فضلاً عن مؤشرات أخرى.^{xxviii} ويعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.^{xxix} وبذلك يمكن القول بأن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها.

وقد مرت مسألة تقييم الأداء التي تدخل في سياق مراقبة التسيير بعدة مراحل وهي:^{xxx}

- مرحلة الرقابة التقليدية وتمتد من 1910 إلى 1945 وكان الاهتمام في هذه المرحلة منصباً على ترشيد العمليات القاعدية.

- مرحلة البحث عن الأمثلية في الفترة الممتدة من 1946 إلى 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث على الأمثلية والمؤشرات المالية.
- مرحلة الأبعاد المتعددة لمراقبة التسيير الممتدة من 1969 إلى 1980 وفيها تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وعرفت النماذج متعددة الأبعاد.
- مرحلة مراقبة التسيير المتكاملة الممتدة من 1980 وما بعدها وركزت على البعد الاستراتيجي لمراقبة التسيير.

ومن أهم نماذج التقييم المتعدد الأبعاد للأداء يوجد نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). وقدم كل من كابيلن ونورتن (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن عام 1991 كأداة إدارية من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة، وملاءمة عن أداء منظماتهم، خصوصاً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية.^{xxxi}

ووفقاً لما اقترحه كل من كابيلن ونورتن في استعراضهما لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:^{xxxii}

1. **البعد المالي:** ويركز هذا البعد على الهدف الرئيس لمنظمات الأعمال بتحقيق أعلى مستوى من الأرباح، وبذلك يتم دراسة سلوك منظمات الأعمال التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل، وبذلك لا بد للمنظمة من إتباع سياسات تسهم في تعظيم الأرباح المحققة، ومن هذه السياسات؛ تخفيض التكلفة، وتحقيق المرونة في الإنتاج، وتطوير سياسات العمل باستمرار. وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تسهم في استمرار المنظمة وتقدمها.
2. **بعد التعلم والنمو:** ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، ويتحقق التعلم التنظيمي للمنظمة من ثلاثة أمور أساسية هي: الموظفين بجميع مستوياتهم، والنظم، والإجراءات التنظيمية. وبذلك فإن هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في

المنظمة، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للمنظمة.

3. بعد إجراءات العمل: وتمثل إجراءات العمل أو العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، حيث يتم سد حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال هذه الأنشطة، ولابد من العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتجددة.

4. بعد العملاء: ويركز هذا البعد على نظرة العملاء لكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وبذلك يهتم هذا البعد في قياس مدى نجاح المنظمة بالوفاء ب احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح المنظمة في تحقيق رضا العملاء، والذي يعد من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها.

رابعاً: الدراسة الميدانية:

1. منهجية الدراسة الميدانية:

- **الحدود المكانية والبشرية:** جرت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بوحدة منعة. أما الحدود البشرية أو مجتمع الدراسة فيضم جميع أفراد الوحدة والبالغ عددهم 90 عامل.

- **أسلوب جمع البيانات:** تم الاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً رئيسياً لجمع البيانات، واعتمد سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماماً، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماماً)، واحتوى الاستبيان على قسمين، وهما:

القسم الأول: البيانات الشخصية، وتضمنت بيانات خاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل، مستوى الدخل.

القسم الثاني: متغيرات البحث، حيث خصصت 18 عبارة لنظام المواهب بمتغيراته الأربع، وسبع عبارات لأداء المؤسسة بمتغيراته الثلاث، وست عبارات للالتزام التنظيمي بمتغيراته الثلاث.

وقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار العشرين لبرنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

- **صدق وثبات أداة القياس:** حتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (60%). وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان 91,9%.
- **وصف خصائص العينة:** للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعمال الوحدة في عينة الدراسة والتي ركزت في الجزء الأول من الاستبيان، وبينت النتائج أن:
 - نسبة المستجوبين من الذكور بلغت 98,60% كانت أكبر من نسبة المستجوبين من الإناث والتي بلغت 1,40% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالوحدة وما تتطلبه من قوة جسدية؛
 - إن النسبة الأكبر لعمر المستجوبين قد ركزت في الفئة العمرية الأولى والتي تمثل المستجوبون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة وصلت إلى 43,70%؛
 - إن أعلى نسبة كانت لفئة ذوي المستوى ما بين المتوسط والثانوي حيث بلغت 53,50%؛
 - إن الغالبية العظمى لفئة العينة كانت للمتزوجين حيث بلغت 59,20%؛
 - إن أعلى نسبة كانت لفئة ذوي منصب الموظف وقدرت بـ 81,70%؛
 - إن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديها أقل من 5 سنوات من الخبرة في العمل وقد بلغت نسبتهم 38%؛
 - إن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجراها يتراوح ما بين 20000-40000 دج حيث قدرت نسبتها بـ 78,90%؛

2. تحليل إجابات الاستبانة واختبار الفرضيات:

يمكن معالجة واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: إن الالتزام التنظيمي في المؤسسة يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الآتية: النوع؛ العمر؛ عدد سنوات الخبرة.
 من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى كان لابد من التعرف في مدى الاختلاف في الالتزام التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية، ويستعمل One – Way ANOVA تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم 1:

تحليل التباين الأحادي لمتغير الالتزام التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة "ف"	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	بين الفئات	0,76	1	1,36	0,20	غير معنوية
	داخل الفئات	32,10	69			
	التباين الكلي	32,86	-			
العمر	بين الفئات	3,40	2	3,93	0,024	معنوية
	داخل الفئات	29,46	68			
	التباين الكلي	32,86				
عدد سنوات الخبرة	بين الفئات	2,02	3	1,46	0,23	غير معنوية
	داخل الفئات	30,84	67			
	التباين الكلي	32,86				

إن اختبار صحة الفرضية بين أنه لا توجد اختلافات معنوية بين العاملين في المؤسسة من حيث مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير النوع وعدد سنوات الخبرة، وأنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المؤسسة من حيث مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية: تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

الجدول رقم 2

معاملات الانحدار والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي

قيمة "ف"	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد المتعدد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
73,67	0,00	0,71	0,51	0,50	0,47

الجدول رقم 3

نموذج لانحدار البسيط لتأثير متغير إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0,46	0,32	-	1,42	0,15	
إدارة المواهب	0,83	0,097	0,719	8,58	0,00	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين 2 و 3 إلى ثبوت صحة هذا الفرض على النحو التالي: إن معامل الانحدار يساوي 0,83 وذلك يعني أن إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي علاقة طردية، إن معامل الارتباط يساوي "0,71" يعني ذلك أن العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي علاقة قوية وأن قوة هذه العلاقة هي "0,71" وهي معنوية، إن قيمة اختبار "ت" يساوي 8,58 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0,05 وهذا ما يدعم وجود العلاقة بين إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، إن قيمة اختبار "ف" يساوي 73,63 وهي معنوية مما يعني أن المتغير المستقل إدارة المواهب صالح للنتيجة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي. إن معامل التحديد R^2 والذي يساوي 51% وهو يعني أن متغير إدارة المواهب المستقل يفسر ما مقداره 51% من التغير الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تكن موضوع دراسة البحث.

بناء على نتائج التحليل الإحصائي السابق يتم قبول الفرض الثاني أي وجود أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي.
الفرضية الثالثة: يؤثر الالتزام التنظيمي معنوياً وبشكل إيجابي في أداء المؤسسة.

الجدول رقم 4
 معاملات الانحدار والتحديد لنموذج أداء المؤسسة

قيمة "ف"	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
14,70	0,00	0,41	0,17	0,16	0,54

الجدول رقم 5
 نموذج لانحدار البسيط لتأثير متغير الالتزام التنظيمي على أداء المؤسسة

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	2,31	0,31	-	7,39	0,00	
الالتزام التنظيمي	0,36	0,09	0,41	3,83	0,00	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين 4 و5 إلى ثبوت صحة الفرض وذلك على النحو التالي: إن معامل الإنحدار 0,36 وذلك يعني أن إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة علاقة طردية بمعنى أنه كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة أو الوحدة أدى ذلك إلى زيادة وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها، إن معامل الارتباط يساوي 0,41 وهذا يعني أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المؤسسة علاقة طردية وقوة هذه العلاقة هي 0,41 وهي ذات معنوية؛ إن قيمة اختبار "ت" تساوي 3,83 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0,05 هذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المؤسسة وعليه تقبل الفرضية البديلة؛ أن قيمة اختبار "ف" تساوي 14,72 معنوية

مما يعني أن المتغير المستقل الالتزام التنظيمي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة، إن معامل التحديد R^2 والذي يساوي 17% يعني أن متغير الالتزام التنظيمي المستقل يفسر ما مقداره 17% من التغير الحاصل في المتغير التابع أداء المؤسسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تكن موضوع دراسة البحث.

بناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الثالث فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة.

الفرضية الرابعة: تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء المؤسسة.

الجدول رقم 6

معاملات الانحدار والتحديد لنموذج إدارة المواهب

قيمة "ف"	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
43,36	0,00	0,62	0,38	0,33	0,47

الجدول رقم 7

نموذج لانحدار البسيط لتأثير متغير إدارة المواهب على أداء المؤسسة

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	1,41	0,32	-	4,42	0,00	
أداء المؤسسة	0,63	0,96	0,62	6,58	0,00	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين 6 و 7 إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو التالي: إن معامل الانحدار يساوي 0,63 ذلك يعني أن إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة علاقة طردية؛ إن معامل الارتباط يساوي 0,62 وهذا يعني أن العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة علاقة طردية وقوة هذه العلاقة هي 0,62 وهي ذات معنوية؛ إن قيمة اختبار "ف" تساوي 43,36 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0,05 هذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود تأثير إدارة المواهب على أداء

المؤسسة وعليه تقبل الفرضية البديلة؛ أن قيمة اختبار "ت" تساوي 4,42 معنوية مما يعني أن المتغير المستقل إدارة المواهب صالح للتنبؤ بالمتغير التابع أداء المؤسسة؛ إن معامل التحديد R^2 والذي يساوي 38% يعني أن متغير إدارة المواهب المستقل يفسر ما مقداره 38% من التغير الحاصل في المتغير التابع أداء المؤسسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم تكن موضوع دراسة البحث.

بناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الرابع فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة.
الفرضية الخامسة: يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

الجدول رقم 8
معاملات الارتباط والتحديد لنموذج أداء المؤسسة

قيمة "ف"	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
21,50	0,00	0,62	0,38	0,36	0,47

الجدول رقم 9
نموذج لانحدار المتعدد لتأثير متغير إدارة المواهب على أداء المؤسسة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	1,43	0,32	-	4,40	0,00	
الالتزام التنظيمي	0,49-	0,12	0,05-	0,40-	0,684	غ معنوية
إدارة المواهب	0,67	0,13	0,66	4,84	0,00	معنوية

الجدول رقم 10

مقارنة نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة

المتغير المستقل إدارة المواهب	معادلة [أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة	معادلة [أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة بوجود الالتزام التنظيمي
معامل الانحدار	0,63	0,67
مربع معامل التحديد	0,38	0,38
قيمة "ف"	43,36	21,50
المستوى المعنوية	0,00	0,00

من خلال استقراء النتائج السابقة، يلاحظ أن متغير إدارة المواهب يؤثر معنوياً في الالتزام التنظيمي ويفسر ما نسبته 51% (الجدول 2) من التغير الحاصل في هذا المتغير، وأن متغير الالتزام التنظيمي يؤثر بدوره معنوياً في أداء المؤسسة ويفسر ما نسبته 17% (جدول 4) من التغير الحاصل في هذا المتغير. كما أن متغير إدارة المواهب يؤثر جوهرياً في أداء المؤسسة ويفسر ما نسبته 38% (الجدول 6) من التغير الحاصل في أداء المؤسسة، وعند إدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في معادلة الانحدار الثانية (الجدولان 8 و 9) نلاحظ أن العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة ما زالت قائمة وقوتها التفسيرية بقيت ثابتة لم تتغير بعد إدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، لكن معامل الانحدار الذي يعبر على قوة العلاقة فقد ارتفع من 0,63 إلى 0,67 (الجدول 10) وهو معنوي في الحالتين. وانطلاقاً من هذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يؤثر في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة بزيادة قوة العلاقة دون اختلاف درجة التفسير، ومن خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرض الخامس أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

خامساً: النتائج واقتراحات

1. النتائج:

- لقد أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات على جملة من النتائج من بينها ما يلي:
- وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة عينة البحث تعزي لمتغير العمر؛
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة عينة البحث تعزي لمتغيري النوع وسنوات الخبرة.
- تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي.
- يوجد أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة.
- يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

2. التوصيات:

- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها؛
- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر؛
- تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين؛
- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعالية المؤسسة، وزيادة إنتاجها وكذلك زيادة التزام العاملين لها؛
- القيام بعمليات تدريبية وذلك لزيادة الإنتاج واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة، وخاصة العمال الجدد.

- نظرا للمنافسة الشديدة من طرف الخواص نقترح على الوحدة إضافة استثمارات جديدة ك شراء آلات ومعدات تكنولوجيا حديثة بهدف زيادة كمية الإنتاج، والعمل على إضافة منتجات جديدة لمواجهة المنافسة.

الهوامش والمراجع:

- ⁱ Jackson, S. E. & Schuler, R. S.: "Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists". **American Psychologist journal**, American Psychological Association, Inc., Feb1990, 45(2), p.235.
- ⁱⁱ Rothwell, W. J.: **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within**. New York, Amacomp, 1994, p.6.
- ⁱⁱⁱ Pascal, C.: **Talent Management Systems: Best Practices In Technology Solutions For Recruitment**, retention and workforce planning, Wiley, p. Ix., Canada, 2004. p.23.
- ^{iv} Creelman, D.: «Return On Investment In Talent Management: Measures You Can Put To Work Right Now», Human Capital Institute, USA, September 2004, p.3.
- ^v Cheloha, R., & Swain, J.: «Talent Management System Key To Effective Succession Planning», **Canadian HR Reporter**, 2005, 18(17), p.32.
- ^{vi} Redford, K.: «Shedding Light On Talent Tactics», **Personnel Today**, September 2005, p. 20.
- ^{vii} Ashton, C., & Morton, L.: «Managing Talent For Competitive Advantage». **Strategic HR Review**, 2005, 4(5), p. 30
- ^{viii} Ibid., p.28.
- ^{ix} Lewis, Robert E. & Heckman, Robert J.: «Talent Management: A Critical Review», **Human Resource Management Review**, 2006, 16, pp. 140-141.
- ^x Byham, W. C.: «Are Leaders Born Or Made?», **Workspan**, 2001, 44(12), pp. 56-60; & Chowanec, G. D. & Newstrom, C. N.: «The Strategic Management Of International Human Resources». **Business Quarterly**, 1991, 56(2), pp. 65-70.; & Heinen, J. S., & O'Neill, C.: «Managing Talent To Maximize Performance». **Employment Relations Today**, 2004, 31, pp. 67-82; & Hilton, D. M.: «Hiring And Retaining Top Talent». **Credit Union Executive Journal**, 2000, 40(5), pp. 12-16; & Mercer, S. R.: «Best-In-Class Leadership».

Leadership Excellence, 2005, 22(3), p.17. Olsen, R.: «Harnessing the Internet With Human Capital Management», **Workspan**, 2000, 43(11), pp. 24–27.

^{xi} Olsen, op. cit., p. 24

^{xii} «How A Talent Management Plan Can Anchor Your Company's Talent», **HR Focus**, 2004, 81(10), pp. 7–9; & Sullivan, J. To build, «Buy Or Trade Talent: That Is The Question Behind Talent Management». 2005, Retrieved September 8, from

<http://www.erechange.com/Articles/default.asp?CID={B22548F2-AAD0-4551-83EC-561E0AE959EA}>

^{xiii} Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L.: «Growing Talent As If Your Business Depended On It». **Harvard Business Review**, 2005, 83(10), p. 64.

^{xiv} Garger, E. M.: «Holding On To High Performers: A Strategic Approach To Retention». **Compensation And Benefits Management**, 1999, 15(4), pp. 10–17.

^{xv} Conger, J. A., & Fulmer, R. M.: «Developing Your Leadership Pipeline».

Harvard Business Review, 2003, 81(12), pp. 76–84.

^{xvi} Kesler, G. C.: «Why The Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development». **Human Resource Planning**, 2002, 25, pp. 32–44.

^{xvii} Jackson & Schuler, op. cit.

^{xviii} Lermusiaux, Y.: «Talent Management: A definition». Retrieved September 8, 2005, from <http://www.taleo.com/blog/index.php?m=200505>

^{xix} Schweyer, A.: **Talent Management Systems: Best Practices In Technology Solutions For Recruitment, Retention, And Workforce Planning**, Wiley, Canada, 2004, p. 20.

^{xx} Pegels, C. C.: «A Markov Chain Application To An Engineering Manpower Policy Problem». **IEEE Transactions on Engineering Management**, 1981,

28(2), pp. 39–43 ; Stahlman, E. J., & Lewis, R. E.: «Workforce transition model for US Department of Energy non-nuclear reconfiguration»,

International Journal Of Industrial Engineering, 1994, 1(3), pp. 1–12;

Wild, B., & Schneeweiss, C.: «Manpower Capacity Planning: A Hierarchical Approach». **International Journal Of Production Economics**, 1993, 30, pp. 95–106.

^{xxi} Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E.: «A New Game Plan For C Players», **Harvard Business Review**, 2002, 80(1), pp. 80–88.

^{xxii} Smart, B. D.: **Topgrading: How Leading Companies Win By Hiring, Coaching, And Keeping The Best People.** Paramus: Prentice Hall Press, N.J, 1999, P. 176.

^{xxiii} «Welcome to topgrading.com», Retrieved November 3, 2005, from

www.topgrading.com

^{xxiv} واعر، وسيلة وابن سالم، أمال: دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، ملتقى الموارد البشرية، بسكرة، فيفري 2012، ص7.

^{xxv} الخشروم، محمد مصطفى: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011، المجلد 27، العدد الثالث، ص. 173.

^{xxvi} خير الدين، موسى أحمد ومحمود أحمد النجار، "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة جامعة الملك فيصل، الإحساء (المملكة العربية السعودية)، 2012/3/6، ص ص. 13- 14.

^{xxvii} Wright P., Kroll M., Parnel J.: **strategic management concepts**, Prentice Hall, N.J, 1998, p.259.

^{xxviii} Hooley, Graham J., Saunders John, A., & Piercy, Nigel F.: **Marketing Strategy & Competitive Positioning**, Prentice Hall Europe, 1998, pp. 50-51.

^{xxix} Barillot, P.: **Pilotage de la performance**, Economica, Paris, 2001, p.136.

^{xxx} لمزيد من التفاصيل عن هذه المراحل انظر : يحياوي، نعيمة: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2009، ص ص. 16-24.

^{xxxi} Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve: Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal**, Winter 2004, Pp. 18-23.

^{xxxii} Kaplan, R., & Norton, D.: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, January-February 1992, pp. 71-79; & Kaplan, R., & Norton, D.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, **Harvard Business School Press**, September 1996, P. 324.