

الفصل التمهيدي

الفصل الاول

(1-1-1) المبحث الاول :

بدا موضوع إدارة المواهب يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسين والأكاديميين وأخذت الكثير من الشركات تتبنى تطبيق هذا المفهوم، ولإدراكها أن مواهب العاملين ومهاراتهم تعد محركا لنجاح أعمالها، وأصبحت عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها ذات أهمية استراتيجية على نحو متزايد بين الشركات

وهناك اتفاق واسع النطاق في المجتمع الأكاديمي على أهمية المواهب كمصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين

برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها إحدى مصادر القوة صعبة التقليد والتي تسهم في عمليات النمو والاستمرار، والتطوير

وتعد المواهب موارد ناجحة بغض النظر عن وجودها داخل المنظمة منظماتها لذلك ينظر لإدارة المواهب في ضوء سياسات إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الاستدامة للمنظمة على المدى الطويل لإدارة المواهب دور في الإدارة التشغيلية و العملياتية، أو إدارة عمليات المشروع لتحقيق فاعلية الأداء ضمن الشركة وهي تحويل المواد الخام وجهود العمال إلى بضائع وخدمات .

(2-1-1) مشكلة الدراسة :

أدركت الدول المتقدمة أهمية إدارة المواهب وطبقته في أغلب منظماتها، وقد توجه الباحثين العرب نحو دراسة إدارة الموهبة كمجال بحثي إلا انه لم يحصل على الاهتمام المطلوب ولم يكتب عنه بصورة دقيقة

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1- ماهر الدور التأثيري لإدارة المواهب في تحقيق الأداء العالي لتميز المنظمة أو الشركة دون غيرها؟

2- كيف يمكن للمنظمة الأعمال أن تخلق رأس المال البشري من خلال استخدامها للمواهب المتوفرة لديها؟

- وفي ضوء الإجابة عن التساؤلات السابقة الذكر يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين حول كيفية وسبل جذب الموهبة واختيارها والتي يمكن من أن يزيد بدوره من عملية توليد الاستقرار والمعرفة لكل أفراد المنظمة لتحقيق أداء عالي

(3-1-1) أهمية الدراسة :

الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية السلوكية

وهذه الدراسة مهمة في التعرف ألي إمكانية استفادة منظمات الأعمال من إدارة مواهبها بصورة تساعد في تطوير الأداء

-وتنقسم أهمية هذا البحث إلى:

أ- أهمية نظرية:

وهي إسهام البحث من الجانب النظري حيث أن هذه الدراسة من المتوقع أن تساهم في سد الفجوة البحثية في قيامها بدراسة علاقة إدارة المواهب بالعمليات والمنتجات إي علاقة إدارة المواهب بجودة الأداء

ب- أهمية تطبيقية:

هذه الأهمية تفيد متخذي القرار في معرفة اثر إدارة المواهب علي جودة التشغيلي ومعرفة مدي مساهمة أبعاد إدارة المواهب في مستويات الأداء .

(4-1-1) أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي قياس تأثير إدارة المواهب على الأداء المتمثل في العمليات والمنتجات وتهدف أيضا إلى :

- 1- معرفة تأثير إدارة المواهب على جودة مخرجات الشركة .
- 2- تعريف أهمية إدارة المواهب ودورها الفعال في نجاح المنظمات والشركات .
- 3- تقديم بحث يحتوي على معلومات يساعد الباحثين و الدارسين والطلاب في إعداد أبحاثهم.
- 4- تقديم توصيات عامة تساعد الشركات التي ترغب في تبني تطبيق إدارة المواهب لديها.

(5-1-1) فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة بين إدارة المواهب والأداء من خلال ما يلي:

1- اثر اكتشاف المواهب على جودة العمليات.

2- اثر اكتشاف المواهب على جودة المخرجات.

3- اثر تحفيز وتطوير المواهب على جودة العمليات.

4- اثر تحفيز وتطوير المواهب على جودة المخرجات.

(6-1-1) منهجية الدراسة :

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي وأسلوب دراسة أحواله معتمدون علي المصادر الثانوية في جمع البيانات والمعلومات من الكتب والمراجع والبحوث وشبكه المعلومات (الانترنت) . وتعتمد الدراسة علي البيانات الأولية واستخدام أسلوب لاستبانته في جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها لإثبات الفرضيات.

(7-1-1) حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية :

- من الفترة (2012_2015)

- الحدود المكانية:

(شركة سودابت المحدودة)

(8-1-1) هيكل الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول حيث يتناول الفصل الأول :خطه الدراسة المكونة من أالمقدمه ،مشكله الدراسة ،أهميه الدراسة ، أهداف الدراسة ، فرضيات الدراسة ، منهجيه الدراسة ، حدود الدراسة ،هيكل الدراسة ،الدراسات السابقة ، النموذج ،أما الفصل الثاني قد يتناول الإطار النظري للدراسة حيث يشتمل علي ماهية إدارة المواهب ،وجودة الأداء ،أما الفصل الثالث ، فهو عبارة عن دراسة لشركة سودابت المحدودة وجاء في الفصل الرابع تحليل البيانات وخلصت الدراسة في الفصل الخامس إلى النتائج والتوصيات .

المبحث الثاني

(1-2-1) الدراسات السابقة :

يوجد الكثير من الدراسات التي تناول إدارة المواهب بعملياته المختلفة باعتبارها احد الركائز الأساسية لتحقيق أفاعليه في الأداء في المنظمات المختلفة في هذه الدراسة يناقش الباحث عدد من الدراسات السابقة التي تناولت محور إدارة المواهب لأبعادها المختلفة وفي علاقتها ببعض المتغيرات وثم عرض الدراسات السابقة وفقا النموذج التاريخي لإجرائها مبتدأ بالتاريخ الأقدم في كل محور من المحاور ثم اختتمت الدراسة بتعقيب علي هذه الدراسات السابقة موضحا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من ناحية ومدي استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة من ناحية أخرى ومن تلك الدراسات ما يلي :

1. دراسة عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام (2013 م _1434هـ) بعنوان :

تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطي (دراسة حالة الجامعة الإسلامية)

حيث تضمنت متغيرات الدراسة :

نظام إدارة المواهب البشرية

المبادئ الجوهرية للنظام :

1- الارتباط والتوافق مع استراتيجيات الجامعة

2-الاستخدام لنموذج الكفاءات

3- شموليه إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية

4-وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب

أهم النتائج :

يوجد فهم لدي العاملين في الإدارة العليا والوسطي أهميه الموهوبين وضرورة وجودهم بالجامعة

2-تتوفر لدي الجامعة عناصر مدخلان نظام إدارة المواهب

3 - تهتم الجامعة بصياغة الاستراتيجيات التي تقدر قيم العاملين

أهم التوصيات ببحوث مستقبلية :

1- دراسة اثر إدارة المواهب علي الأداء الفعال

2- دراسة كيفية الحفاظ علي الموهوبين داخل المنظمة

3- دراسة سبل تحقيق الرضا الوظيفي للموهوبين داخل المنظمة

4- دراسة اثر إدارة المواهب وأثرها علي المخرجات

2. دراسة صلاح علي الجراح (2014-1435) بعنوان :

اثر تطبيق إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الرسمية

حيث تضمنت الدراسة

إدارة المواهب أو استراتيجيات إدارة المواهب

الانتماء التنظيمي .

أهم النتائج :

المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر أعضاء هيئه التدريس في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة حيث لا توجد دوائر داخل تلك الجامعات تعنى بالموظفين أصحاب المواهب والكفاءات .

2-جاء المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئه التدريس العاملين بالجامعات الأردنية الرسمية بدرجة متوسطة حيث يرى البعض أن الجامعات التي يعمل بها لا توفر له المناخ الملائم لتلبية احتياجاته، إذا ما قورنت بعضهم الجامعات بالبلاد العربية المجاورة ويقصدون بذلك دول الخليج العربي، كما كان للوضع المادي الأثر الأكبر في مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

أهم التوصيات ببحوث مستقبلية:

1- خلق دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب .

2- أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في الاختيار لشغل المناصب العليا

3- حرص الجامعات على استقطاب أصحاب المواهب على المستويين المحلي والعالمي

3.دراسة هاشم فوزي العبادي بعنوان :

إدارة الموهبة في منظمات الأعمال

حيث تضمنت متغيرات الدراسة .

إدارة المواهب أو إدارة الموهبة

أهم النتائج :

1- يعد مفهوم إدارة المواهب المفتاح الرئيسي لنجاح منظمات الأعمال

2-تتعلق إدارة الموهبة بقدره المنظمات علي تطوير الأفرادالموهوبين الذين يمكن أن يساعدوا المنظمة في تلبية الأهداف الطويلة والقصيرةالأمد .

3-أن إدارة المواهب تهتم أيضا بالإدارة التشغيلية.

أهم التوصيات ببحوث مستقبليه :

1- ضرورة بذل المنظمات جهود استثناءيه نحو بناء إستراتيجيات مواهب فعالة وشامله

2- ينبغي علي منظمات الأعمال استخدام مقاييس موارد بشريه جديدة تركز علي مؤثرات رأس المال البشري .

3 يجب علي منظمات الأعمال التركيز علي العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة محمد مفضي الكساسيه (2015-1436) بعنوان :

تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

حيث تضمنت متغيرات الدراسة

إدارة المواهب - التعلم التنظيمي .

استدامة الشركة .

أهم النتائج:

1- كان مستوى تصورات العاملين في شركة زين حول عناصر إدارة المواهب مرتفعا . وهذا يدل علي وجود توجه للشركة في رعايته المواهب والاحتفاظ بها .

2- كان مستوى تصورات العاملين في شركة زين حول عناصر التعلم التنظيمي مرتفعا . وهذا يدل علي وجود توجه للشركة في تعزيز التعلم والتشارك المعرفي .

أهم التوصيات ببحوث مستقبلية :

1- ضرورته تعزيز اهتمام الإدارة لممارسات إدارة المواهب في شركة زين من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك .

2- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب والتعلم التنظيمي وأثرها علي الاستدامة في منظمات أخرى .

3- ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات التعلم التنظيمي من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعم .

(2-2-1) نموذج الدراسة :-

جودة الأداء

العمليات
جودة المخرجات
والمنتجات

إدارة المواهب

- الاكتشاف والاحتفاظ
بالمواهب
- تحفيز وتطوير المواهب

الفصل الثاني

الفصل الثاني

(1-1-2) المقدمة:

كانت حكمة الله سبحانه وتعالى أن يجعل على هذه الأرض عبادا يمتازون بقدرات تعينهم على إقامة الخلافة لله سبحانه وتعالى " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ " (سورة البقرة)¹

ويظهر الإعجاز الإلهي في أن الإنساني أتى لهذه الحياة خاليا من كل شي ثم الاستعدادات للتعلم أولا، ثم تحويل هذا التعلم إلى معرفة ، ثم تطبيق وعمل متميز موهوب

لقد أصبحت المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها تولي أهمية كبرى لرعاية الموهوبين والمتفوقين ، فأولئك يمتلكون قدرات متميزة يجب متابعتها وتنميتها ، وهم يمثلون قطاعا مهما من القوى والإمكانات البشرية.

وبصفه خاصة إن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق والتميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها ، فهم يمثلون قطاعا مهما من القوى والإمكانات البشرية²

وبصفة خاصة إن الموهبة أصبحت سلعه هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب ، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان .

تعتبر الموهبة قضية العصر ، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتنقيه ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه علي تخطي الحواجز وتغيير المألوف وإبداع جديد متطور دائما ، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد علي دور كل فرد من أفرادها عامه والموهوبين خاصة فتقدم الأمم ورفيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني³.

ومن هنا نحن في حاجه إلي الاهتمام بطاقتنا البشرية واستثمارها استثمارا حسنا فنحن لا نستطيع أن نعيش دون المتفوقين والمبدعين لأنهم ركائز أساسية وضرورية لمجتمع متقدم ؛فهم

¹ سورة البقرة ، الآية 30

² /عزيزة عبد الرحمن عبدالله صيام ، دراسة عن واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا (2013م -

1434هـ) ، ص 9

³ /محمود عبد الفتاح رضوان ، ادارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، (2012م - 1433هـ) ، ص 5

ينتجون المعرفة الإنسانية ويطورها ويطوعونها للتطبيق وهم يمثلون الأمل في حل المشكلات التي تعيق التقدم الحضاري المنشود .¹

(2-1-2) مفهوم الموهبة وأسباب الاهتمام بالموهوبين :

الموهبة لغة واصطلاحاً :

موهوب بمعنى وهب أي وهب له شيء والاسم موهوب ،وموهوبة أي وهب _ يهب _ وهبا - هبه - موهوب _ موهبة - (مختار الصحاح)

ووهب يهبه وهبه _ والموهبة هي العطية والسحابة وأوهب الشيء لي أي دام له (القاموس المحيط)

وأول من استخدم المعنى الاصطلاحي لهذا المفهوم وتحدث عن الموهبة وهو ثيرمان في عام 1925م حيث قام بدارسه عن الموهوبين.²

وقد عرف كثير من الباحثين مفهوم التفوق والموهبة والإبداع من تلك التعريفات(أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في الأداء في المنظمة أما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى مدى بعيد³

من وجهه نظر تمثل الموهبة الإقرار والتعاون المشترك والجمع بين جميع ممارسات إدارة المواهب الجيدة عبر المنظمات ضمن قطاع اقتصادي معين والذي سوف يخلق ثقافة استفادة من الخرجين ويعزز الممارسات التجارية بشكل نهائي وان استخدام عناصر القياس مثل تقييمات الأداء وتقنيات إدارة الوظائف تعني بأن المنظمات توضح بشكل أفضل لتخطيط مسألة تعاقب الموهبة وتحمل نشاطات اقل استعداديه.⁴

¹ / ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي ، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار ، (2007م - 1428هـ) ، ص 22

² / هشام فوزي العبادي ، دراسة عن ادارة الموهبة في منظمة الاعمال ، روي ونماذج مقترحة ، جامعة الكوفة ، كلية الاقتصاد ، ص 5

3/ Armstrong (strategic human resource management guide to action) – 4 th Edition – kogan page Great Britain Cambridge – University press

4/ Raybould and sheed (are graduates equipped with the right skills in the employ ability stakes?) - industrial and commercial training.

أسباب الاهتمام بالموهوبين:

إن المجتمعات المتقدمة تولى ما لديها من طاقات بشرية كل اهتمامها ورعايتها لكي يصل كل فرد منها إلى أقصى مدى ممكن تحقيقاً لإنسانيته وبالقدر الأكبر على عقول الموهوبين من أبنائه، خاصة وأن الكثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوي عقليا أن مرتفعا¹

ولقد تميز المسلمون في مجال الاهتمام بالموهوبين بداية من الرسول صلى الله عليه وسلم وعنايته الدقيقة بالمتميزين ، خالد ابن الوليد في الشجاعة حسان ابن ثابت في الشعر ، وغيرهم.

- ويرجع الاهتمام بالموهوبين إلي عدة أمور:

1- حركة القياس العقلي :

من الطبيعي إن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي ، وهي المحاولات التي وضعت من اجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء ، ذلك وان عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدناه شك قياساً بقدراته بطريقة ما .

1. ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي علي زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم.

2- الحرب الباردة وسباق التسلح

3- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية :

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ العالم وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعولمة مشكلات أكثر ليس علي المستوي المحلي فقط بل علي المستوي العالمي بشكل عام لان الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزال⁴الحدود والحواجز ولم تترك خيار الأي دولة في هذا العالم سوي أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت .

4- الجمعيات والمؤتمرات العلمية :

¹ القمش و مصطفى ، مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، (2011م – 1432هـ) ص11

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين. واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت علي بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين ، كما شرح بعض المشاركين تجارب بلادهم في رعاية الموهوبين والمتفوقين.¹

(3-1-2) تعريفات الموهبة :

اختلف الباحثون حول مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة ،بينما يركز بعضهم علي التفوق في القدرات العقلية العامة .

1- التعريف اللغوي للموهبة والموهوبين :

الموهبة هي حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما

وقال تعالي "ففرت منكم لما خفتم فوهب لي ربي حكما وجعلني من المرسلين"²والوهاب هو من أسماء الله الحسني .

كما تشير بعض القواميس الانجليزية العربية إلي أن(gifted)بمعني موهوب ذو موهبة أو "ذكي"

ذو مواهب سامية أو ذو قدرات طبيعية عظيمة .³

إذا أردنا أن نعرف الموهبة يجب أن يشمل التعريف إلي بعض الأمور منها :

مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي والفني والقيادي والإبداعي

مستوي الأداء المطلوب من الفرد الوصول إليه وانجازه حتى يمكن اعتباره موهوبا مقارنة مع مجموعات عمرية معينة .

اتساع مفهوم الذكاء وعدم اقتصره علي الذكاء العام⁴ .

¹ /جروان و فتحي ، اساليب الكشف على الموهوبين ، عمان دار الفكر ، (2008م – 1429هـ) ، ص 10

² /سورة الشعراء ، الآية 21

³ /عزيزة عبدالرحمن عبدالله صيام ، واقع تطبيق ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطي والعليا ، الجامعة الاسلامية ، عزة ،

2013م - 1434هـ) ، ص 11

⁴ /قطناف ، محمد ، المرزوق ، هشام ، تربية الموهوبين وتنميتها ، عمان ، دار المسيرة للنشر ، (2010م – 1431هـ) ص51

ونقصد أيضا بالموهبة السمات المعقدة التي تؤهل الفرد للانجاز المرتفع في بعض المهارات و الموهوب هو الفرد الذي يملك استعدادا فطريا وتصقله البيئة الملائمة لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد .

مفهوم الموهوبين :

نقصد بالموهوبين الفئة المميزة من المجتمع والذين يستحقون أن نتكلم عنهم من أشخاص لهم مميزات خاصة يتصفون بها مثل :المرونة الفكرية والعضوية في المبادرة والأداء¹.

(2-1-3) السمات السلوكية للموهوبين :

لقد توصلت الدراسات المتعلقة بالموهوبين والمتفوقين إلي عدد من السمات التي اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب .

السمات السلوكية :

السلوكيات الدالة عليها

- 1- الدافعية : يعمل بحماس و قد يحتاج في البداية إلي قليل من الحث الخارجي يواصل عملة وينجزه
- 2- الاستقلالية : يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوافرة وتنظيم وقتهنشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا علي نفسه .
- 3- الأصالة : يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة وغير مألوفة .
- 4- المرونة : يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماط فكرية تقليدية
- 5- المثابرة : يعمل علي انجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم .
- 6- الطلاقة : يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه .
- 7- حب الاستطلاع : يتساءل حول كل شيء غير مفهوم له ، و ميال لاستكشاف المجهول .
- 8- الملاحظة : يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله .

¹ /حاتم بن صلاح ابو جدائل ، ادارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية ادارة المواهب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، (2013م - 1434هـ) ، ص 26

9- التفكير التأملي : يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلي عالم التجديد والخيال لمعالجة الأفكار المجددة .

10- المبادرة : لا يتردد في اتخاذ موقف محدد ، سريع البديهة ، لديه اهتمامات فردية .

11- يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها أو تقييمها .

12- المجازفة : لايهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة .

13- التكيف : يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة .

14- الحس بالمسؤولية : يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته .

15- الثقة بالنفس : واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله .

16- القيادة : يظهر نضوجا واتزاناً فعالياً ، يحترم زملائه ، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك .

17- الاتصال : يستطيع التعبير عن نفسه ، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.¹

(2-1-4) طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين :

لا شك إن عملية الكشف عن الموهوبين والتعرف عليهم هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يمكن أن يهدف إلي رعايتهم وإطلاق طاقاتهم ولقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين منها :

1- محك الزكاة:

يرى إن الموهوب والمتفوق عقليا هو من يحصل علي درجات علي هذا المقياس بحيث تصفه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوي الذكاء .

2- محك التحصيل المدرسي :

وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم علي الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلي مستوي مرتفع .

¹/Dryasser 73islam.ahlamountada.com

3- محك التفكير الإبداعي :

ويعتمد هذا المحك علي إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم .

4- محك الموهبة الخاصة :

اتسع مفهوم التفوق العقلي بحيث لم يعد قاصرا مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدي التلاميذ .

5- محك الأداء والمنتوج :

في هذا المحك يتوقع من الموهوبين أن يعطوا الأداء والإنتاج المتفوق في مجال شخصي وخاصة في مستوي كان في مثل عمرهم¹.

(2-1-5) عوامل الموهبة :

- 1- عوامل وراثية : تسهم بنسبة 80% من الذكاء فالأساس الجيد في الوراثة مهم في الموهبة.
- 2- عوامل بيئية : تسهم بنسبة 20% من الذكاء فان عوامل البيئة هي التي تحدد كيف يجب أن تترجم هذه الاستعدادات التي تفوق ، وفي العوامل الوراثية هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفرد في موهبته².

(2-1-6) دورة حياة الموهبة في المنظمة :

تمر دورة الحياة الكاملة من اكتشاف وجذب وتشغيل المواهب في المنظمة بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى :التخطيط ويتضمن

1- خطة عمل المنظمة .

2- خطة إدارة المواهب البشرية .

3- خطة إدارة المواهب .

4- السياسات المتبعة في التنفيذ

¹ عبيد و ماجدة ، سيكولوجية الموهوبين المتفوقين ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، (2011م) ، ص 19
² على ومحمد ، مقياس تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع (2010م) ، ص 17

المرحلة الثانية : إدارة الكفاءة وتتضمن :

- 1- تحديد قيم وثقافة العمل
- 2- تحديد الكفاءة والجدارات داخل المنظمة
- 3- تحديد القيادات الجديدة
- 4- تحديد شكل ومواصفات الوظيفة

المرحلة الثالثة : الاستقطاب ويتضمن :

- 1- تحديد مصادر الحصول علي الموهبة
- 2- الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة
- 3- اختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف
- 4- تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة
- 5- الدقة والجودة في عمليات الاختيار
- 6- تأثير الأجور والحوافز

المرحلة الرابعة : تكوين نظم المعرفة والتعلم :

- 1- النظم التي تساعد المنظمة للصعود الأعلى
- 2- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية
- 3- بناء ثقافة المنظمة
- 4- الأدوار القائمة علي الشهادات المعتمدة
- 5- استراتيجيات التعلم الالكتروني
- 6- برامج للتأهيل والحصول علي الشهادات المعتمدة
- 7- توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية

المرحلة الخامسة : إدارة الأداء :

- 1- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء (المسؤوليات والمهام)
- 2- الدعم الذاتي من الموظف للأداء
- 3- الدعم الإداري من المنظمة للأداء
- 4- التغذية العكسية (لجميع مراحل الأداء)
- 5-تخطيط عمليات تطوير الأداء وتدعيم الكفاءات والجدارات ¹.

¹ / محمود عبدالفتاح رضوان ، ادارة الموهبة في المنظمة ، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، (2012م – 1433هـ) ، ص 36

(1-2-2) المقدمة :

بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب Talent management الذي كان لأول مرة من قبل ديفيد وأتكسن في عام 1998 في مقال نشره في العام نفسه وهو تطور لمصطلح إدارة الموارد البشرية¹.

أستمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكيفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وإنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتتطور موارد البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة موارد مواهب موظفيها والعاملين فيه

(2-2-2) أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال.

وتتمثل الأسباب فيما يلي:

1- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء :

أدى النمو السريع وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعيه وطبيعة القوي العاملة، أحد هذه التغييرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفه وأكثر مهارة².

2- ارتفاع مستويات التعليم :

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطردا وسريعا في مستوي التعليم، إن ذلك يعني إن العاملين الجدد سيدخلون محل أفراد قدامى، والاهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد اقل تعليما منهم بكثير.

¹ العديلي و ناصر ، كيف هي حالة ادارة الموهبة في الشركات السعودية ، المجلة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 5670
² سلطان و محمد ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة (2003م) ، ص 10

3- تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

4- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف¹.

(3-2-2) تعريف مصطلح إدارة المواهب:

إدارة المواهب تعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض، إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، وللآخر يعني كيف يمكن إدارة المواهب بشكل عام أي لجميع الموظفين، وهذا يعني ان جميع الموظفين لديهم مواهب وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها.

ومصطلح إدارة المواهب عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

إن قرارات إدارة المواهب دائماً تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية كما هو الحال من المراكز الأساسية للمنافسة

وهذه بعض التعريفات المختلفة لإدارة المواهب:

1- هي دمج عدة مبادرات وأساسات ضمن إطار متماسك من الفعاليات والتي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بنظام².

2- هي عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة .

3- وهي سلسلة من الخطوات الرشيدة المتمثلة بتحديد المواهب واستقطابها ونشرها وتطويرها .

¹ عباس وانس ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص 61

² عبود ونجم ، ادارة اللا ملموسات ، ادارة ما لا يقاس ، عمان ، ص 30

هنالك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مهمة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتنميتها بدلا من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة¹.

(4-2-2) مستويات إدارة المواهب البشرية:

في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (jack wiles) الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE قال :

(إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول)².

مبادئ إدارة المواهب :

هنالك عدة إسهامات فكرية لتحديد المبادئ الأساسية التي يجب أن تحكم نماذج وجهود إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة ، بهدف تحقيق المزايا التنافسية لها ومن ابرز تلك المواهب ما يلي :

¹/ sims,Doris , the 30 minute Guide of talent and succession mangemmt Author Housem, 2009

²/ michaels ad , Handfield Helen jones , Axelord Beth the war for talent mckinsey and Company inc United states of America 2001

أولاً : المبادئ الست للإدارة الفعالة العامة للمواهب :

1-التوافق مع استراتيجية المنظمة :

تعتبر استراتيجية المنظمة نقطة الانطلاقة الطبيعية والمنطقية لإدارة المواهب لأن الاستراتيجية تساعد علي تحديد أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها .

2-الاتساق الداخلي يقصد بذلك درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها فتطبق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل يؤدي إلي نتائج عكسية فعلي سبيل المثال عندما تستمر المنظمة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن يستمر أيضا في استبقائها والمحافظة عليها .

3-تضمين قيمة المواهب ضمن الثقافة التنظيمية :

تنظر العديد من الشركات الناجحة إلي ثقافتها التنظيمية كمصدر هام من مصادر مزاياها التنافسية المستدامة ولذلك فهي تبذل جهودا حثيثة لغرس ودمج قيمتها الجوهرية ضمن ثقافتها التنظيمية .

4-مشاركة الإدارة :

تدرك الشركات الناجحة إن نجاح ممارسات إدارة المواهب يتطلب رعاية الإدارة العلمية لإدارة المواهب وعدم الاكتفاء بمسؤولية إدارة الموارد البشرية عنها .

5-تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية .

6-بناء سمة مميزة لرب العمل :

هي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معا بروز المنظمة وتكوين صورتها الذهنية في عين المجتمع في إطار زمن قصير . و سمعتها في سوق الباحثين عن عمل .ولكي تتمكن المنظمات من استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والاتجاهات المناسبة فلا بد لها من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في سوق العمل .

(5-2-2) فوائد إدارة المواهب :

لإدارة المواهب العديد من الفوائد التي تعود علي المنظمة ومن هذه الفوائد ما يلي :-

وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة :

من خلال التأكد من مهارات ونقاط قوة الموظفين تصبح قدرات الموارد البشرية تقوم المهارات والكفاءات في المنظمة و جدد مخزون المهارات بالمنظمة .

الاستبقاء:

يظل التسرب الوظيفي يمثل احد الأسباب الرئيسية لغلق المنظمات ويعتبر استبقاء المواهب هاما بالنسبة لكل من القيادة ونمو السوق فالمنظمات التي تحقق في الحفاظ علي مواهبها المتفوقة تواجه خطر عدم القدرة علي مواجه المنافسين .

تحسين جودة التوظيف :

تستمد المنظمة جودتها النوعية من الجودة النوعية لقواها العاملة ،وأفضل السبل إلي إيجاد المواهب في قمة الهرم التنظيمي هو من خلال إيجادها في قاعدة الهرم التنظيمي.

فهم الموظف بشكل أفضل:

يمنح تقويم الموظفين المنظمة رؤية عميقة لموظفيها الأمر الذي يمكنها بالتالي من تحديد احتياجاتهم التنموية وطموحاتهم الوظيفية ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وقدراتهم وما يحبونه وما يكرهونه.

إيجاد ثقافة قوية لدعاية وإدارة المواهب :

تجعل الموظفين يؤمنون بممارسات إدارة المواهب بالمنظمة ويثقون في مستقبل منظماتهم ومستقبلهم معا .

الفوائد المالية لإدارة المواهب:

لكل فلسفة إدارية إيجابياتها وسلبياتها ويسري هذا الحكم أيضا على العمليات المقترنة بها.

وإدارة المواهب ليست استثناء من هذا الحكم .

ومن النقاط الهامة:

1. تتصف معظم المنظمات بقصر النظر عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية.
2. قد لا تسيّر إدارة الموارد البشرية على ما يرام مع الرأسماليين الخالص.
3. تفوق سرعة إيقاع المنظمات والصناعات سرعة إيقاع إنتاج المواهب .
4. هناك عجز في المحترفين الموهوبين والمهرة في قمة وقاعدة المنظمة.
5. تزايد معدل التسرب الوظيفي للمواهب نتيجة للمنافسة المحترمة وقلة المحترفين الموهوبين في مختلف قطاعات الصناعات وبالذات في قطاع الخدمة
6. أصبح الصيد الجائر للمواهب سمة غالبية لدى معظم المنظمات .

ولإدارة المواهب فوائد مالية عديدة ومن أهمها :

- 1- انخفاض معدل التسرب الوظيفي يعني انخفاض التكاليف .
- 2- الموظفون الجدد يكلفون المنظمة كثيرا .
- 3- هناك مصروفات إضافية تتحملها المنظمة جراء تدريب وتطوير الموظفين الجدد .
- 4- إن عملية التوظيف في حد ذاتها تكلف المنظمة كثير من الجهد والمال والوقت بدءا من مرحلة الإعلان ومرورا بالاستقطاب والتوظيف .

(2-2-7) إدارة المواهب والأداء:

تعتبر إدارة الأداء جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب وتهدف إلي التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي . وبالتالي فان إدارة الأداء تشمل الموظف الفرد والإدارة وفريق العمل أو حتى قياس أداء عملية ما تقدم منتجا أو خدمة معينة .

ولقد عرف ارمسترونغ وبارو في عام 1998 إدارة الأداء بأنها :

اتجاه استراتيجية متكامل لزيادة فعالية المنظمات من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين عن طريق تطوير قدرات الأفراد وفرق العمل .

وتتضمن إدارة الأداء الخطوات التالية :

- 1- تحليلا للالتزام : (تحديد الرسالة والأهداف ومعايير تحقيقها) .
- 2- تحليل العمل : (تحديد العلاقات التنظيمية والأوصاف الوظيفية) .
- 3- تحديد معايير الأداء والتوقعات لقياس درجة الكفاءة والفعالية .

(9-2-2) إدارة المواهب واكتساب الميزة التنافسية:-

تعمل المنظمات من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وهذا يتطلب مفهوما متعمقا للموارد المطلوبة لتحقيق ذلك .

و الموارد هنا تعني الموارد المالية وغير المالية وكلاهما مهمان ويعتمدان علي بعضهما اعتمادا متبادلا.

ومن الناحية الفنية تنقسم الموارد إلي نوعين من القرارات :

1- أساسية

2- مميزة

أما القدرات الأساسية فهي تلك التي تمكن المنظمة من المنافسة والاستمرار

أما القدرات المميزة فهي تلك التي تميز المنظمة عن غير و تمنحها الميزة التنافسية ، فوظيفيتا التسويق والموارد البشرية هما من القدرات الأساسية لأي منظمة ولكنها غالبا م يحققان في التوافق مع إستراتيجية المنظمة و تحقيق الميز التنافسية لها .

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من إثبات إن إدارة المواهب يمكن أن تكون ذات أهمية إستراتيجية يجب عليها إثبات العلاقة الإرتباطية الهامة بينهما بل و يجب عليها اعتبار إدارة المواهب كقدره إستراتيجية مميزه تحقق للمنظمة ميزه تنافسية ملموسة .

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الميزة التنافسية يجب أن تتوافر المزايا التنافسية للمعايير التالية :

1- ذات قيمة إستراتيجية كمعرفة تخصصية مثلا نضيف قيمه للمنظمة .

2-نادرة : معارف ومهارات وقدرات نادرة .

3-أن تكون القدرات والموارد مملوكة للمنظمة .

4-غير قابلة للتقليد ولاستطيع المنافسون تقليدها .

5- لا بديل لها ¹.

¹/حاتم بن صلاح ابو الجدائل ، ادارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية ادارة المواهب ، القاهرة ، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة (2013م) ، ص 58-63

المبحث الثالث

(1-3-2) المقدمة:

مما لا شك فيه إن الاهتمام بجودة الإنتاج بدأ مواكبا مع بدء تعلم الإنسان للحرف وقد ازداد هذا الاهتمام مع الزمن . كما إن ازدياد المدنية وتعقيداتها وتعدد المنافسة بين الأفراد ثم الشركات ثم الدول أدى إلى عمل اشتراكات دقيقة في جودة المنتجات وما زالت هذه الدقة تتطور بتطور أجهزة القياس تطورا هائلا بسبب الحاجة إليها للإقراض المطلوب تحقيقها وفيما يلي جوانب عديدة سوف نتناولها تتعلق بالجودة :

(2-3-2) المفاهيم الأساسية للجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد لموضوع الجودة إلا من الملاحظ أن هنالك اختلاف في تعريف الجودة ووفقا للاختلاف في وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع لا بد من الاتفاق علي تعريف واضح للجودة داخل أي منظمة حتى يمكن قياس الجودة وتطبيقها علي العمل وقد قدم(Prof graven) عدة تعاريف منها :

1-التعريف المبني علي المنتج :

وفقاً لهذا التعريف فان الجودة يتم تعريفها علي أنها من خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها ويمكن وضعها في صورة معايير قياسية

2-التعريف المبني على المستخدم النهائي :

هذا التعريف يعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفصيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة ولكن يعاب على هذا التعريف على أن تفصيلات المستهلك متعددة ومن الصعب أن تجتمع جميع هذه التفصيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام .¹

1- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة :

أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها علي تلبية حاجات صريحة وضمنية.²

ويعرفها(E-Deming)بأنها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة أي مطابقة الاحتياجات .³

¹ . سونيا محمد البكري ، ادارة الجودة الكلية ، القاهرة ، (2002م) ، ص 11

² . عبدالله الطائي ، د . قداة ، ادارة الجودة الشاملة ، جامعة الزرقاء ، (2009م) ، ص 29

³ Neville jean Philip – la gualite question – Revue Francise de gestion , mars Avril – 1996 p (39)

(2-3-2) أهمية الجودة:

ينظر إلي إدارة الجودة الشاملة علي أنها قاطرة عظيمة لتغير إلي الأفضل لمقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها علي البقاء في السوق التنافسية .

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي :

تقليل شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل .

تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز علي تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج أو الخدمة .

زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية .

زيادة شهرة المنظمة .

تحسين عملية الاتصال في مختلف أي المستويات في المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء¹ .

وفي بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعي الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقا تهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية و التنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة التي أصبحت ملتصقة بالمنتجات و السلع اليابانية بشكل خاص أنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد علي أن الجودة

العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية حيث إن التوجهات اليابانية أكدت علي أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية علي الصعيد الذهني والعقلي للقوة البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقوق العملية الإنتاجية حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية هادفة بغرض تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

¹ يوسف حجيم الطائي ، ، نظم ادارة الجودة ، (2009م) ، ص 73

(2-3-4) الرقابة على الجودة:

في الفترة ما بين (1930-1950) كانت الجودة تهدف إلى تقليل العيوب في المنتجات مستخدمة تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.²

مفهوم الرقابة على الجودة:

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج .

ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة وهي:

ضرورة توفير خطوات محددة مسبقاً تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات الخاصة بالاختيارات للوحدات المراد التأكد من جودتها وأجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والمتوقعة وإجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

1- تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات والرقابة على العمليات الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

أهداف الرقابة على الجودة :

يهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحقيق نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة
- 2- المحافظة على درجة التطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم لتقليل حجم المعيب من المواد المشتراه من الضروري لضمان و نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة هذه الأهداف وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في النتائج المتحققة.¹

2.Brilman Teau. Les meilleures pratiques de management au coeur de la performance. Ed . orgainsution 2Tirage - /1998

¹/ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 72

(2-3-5) مفهوم جودة الأداء:

تعني قدرة المنتج علي تحقيق الغرض الذي صنع من اجله في ظل ظروف عمل معينه وفي خلال مده زمنية محددة وتوجيه الزبون إلي كيفية استخدام المنتج وبالشكل المناسب بحيث يلتقي بشكل امن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة وبناءا علي ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام

بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج علي تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها 2.

(2-3-6) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عملة ، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "ونيس ومرجان " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية

فهناك العديد من العوامل التي يجب إن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالتميز فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلي وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام علي جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين .

وان التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوي مرتفع في القادة يكون لديهم القدرة علي الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .

ويعتبر الأداء فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن ² .

وإذا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فان هناك حقيقة أساسية تنطبق علي كل المنظمات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء . لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكنا فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي والذي يعني قدرة المنظمة علي البقاء في الطويل كما يؤكد ذلك AM fericelli الأداء لا يعبر عنة من خلاله ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح وهو نشاط يؤدي إلي النمو كضرورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين.

² معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2002م ، ص 8
1/ نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1996م ، ص 87

(2-3-7) أبعاد الجودة:

يعتبر تصنيف garvin1984 لأبعاد الجودة الأكثر تداولاً في الأدب الإداري ويقوم علي تحديد أبعاد الجودة في ثمانية أصناف وهي :

أداء ،المظهر،المعوليه ،المطابقة،المتانة،القابلية للخدمة "الصيانة" الجمالية والجودة المدركة وهناك تصنيفات أخرى منها ما يقصر الأبعاد علي ستة حيث يستبعد كل من "المطابقة" و "الجودة المدركة" والأبعاد الستة للجودة هو التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر و توضيحه فيما يلي :

1-الأداء :

ويضم الخصائص الأساسية للمنتج مثل اللون والوضوح في صورة في حالة جهاز التلفزيون .

2-المظهر:

وهي الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل مدي توفر السيطرة علي بعد في حالة جهاز التلفزيون .

3-المعوليه:

احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة وطول تلك الفترة .

4-المتانة :

مدي طول العمر التشغيلي للمنتج وهو العمر المتوقع له .

5-القابلية للخدمة :

مدي إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح .

6- الجمالية :

كيف يبدو مظهره ،مذاقه ،رائحته¹ .

¹ د . رعد عبدالله الطائي ، ادارة الجودة الشاملة ، جامعة الزرقاء ، (2008م) ، ص 36- 37

وإضافة إلى تلك الأبعاد هناك بعد آخر وهو إمكانية التحسس بالجودة حيث يمكن الحكم علي العديد من المنتجات من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامة التجارية الخاصة لكل منتج إذ لمجرد سماع أو رؤية علامة منتج يتبادر إلينا انطباعا عنه وتزايد رغبتنا في الحصول عليه وتفضيله دون غيره من السلع البديلة والمنافسة².

(8-3-2) مفهوم الضبط الشامل للجودة:

إن جميع المراحل التي يمر بها المنتج منذ مرحلة التصميم إلى وصوله إلى يد المستهلك لها تأثير مباشر علي جودته .

من أجل ضمان جودة المنتج فلا بد من ضبط هذه العمليات والأنشطة جميعها وهذا م يعرف بالضبط الشامل للجودة .

عناصر الضبط الشامل للجودة :

- 1- وضع مواصفات للمنتج :ويشمل هذا دراسة متطلبات المستهلك "أبحاث التسويق " وترجمتها إلى مواصفات فنية تستعمل كأساس في تصميم المنتج وتخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية .
- 2- ضبط جودة المواد الداخلة :علي شركة التخطيط لكافة أنشطة شركة المشتريات من مواد خام أو نصف مصنعة وقطع غيار الصيانة إلى غير ذلك وضبط هذه الأنشطة إذ أن لها تأثير بالغا علي سير العمليات الإنتاجية و جودة المنتج النهائي .
- 3- ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل : وهذا بالعمل علي استهداف جودة المنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج عن طريق التحكم في العمليات ومراقبة وصيانة المعدات والوسائل الإنتاجية .
- 4- ضبط جودة المنتج النهائي :وهذا بأجراء عمليات الفحص والاختبار علي مواصفات المنتج النهائي قبل تصديره من المنشأة .
- 5- ضبط جودة المنتج بعد البيع :ويشمل هذا عمليات المبيعات والتوزيع والتكيب والتشغيل ،والمساعدة الفنية والصيانة وهذا م يطلق عليه خدمة المنتج .
- 6- إدارة الجودة :ويشمل كل النواحي الإدارية المتعلقة برفع وتحسين مستوي الجودة (مسؤولية الجودة التدريب والحوافز إلى غير ذلك)¹.

² مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 2 ، ص 258

¹ /محمد عيشوني ، مفاهيم اساسية عن الضبط الشامل للجودة ، الكلية التقنية ، (2005م)

(9-3-2) مسؤولية الجودة :-

إن المفهوم الأساسي لمسؤولية جودة المنتجات يقر به في مجال واسع، وتعتبر هذه المسؤولية التزام كل من المنتج والبائع بتقديم أداء جيد لمنتجات بسعر مناسب لإرضاء المستهلك وإذا لم يتحقق ذلك فعلي كل من المنتج والبائع وضع الأمور في نصابها أي تصحيح لأي عيوب أو انحراف عن مستوي الأداء المطلوب مع تحمل كافة التكاليف المترتبة علي ذلك .

ولقد ركزت معظم الشركات الصناعية الكبرى وموزعيها علي تحمل تلك المسؤولية وزيادتها تجاه جودة المنتجات التي يقدموها للسوق، وبذلك تنشئ هذه الشركات أسواقا على مجال واسع وبنمو متزايد مع تقبل منتجاتهم بناء علي التزامهم وتعهدهم بجودة هذه المنتجات وصيانتها، ولذلك تركز هذه الشركات تركيزا شديدا علي مسؤولية جميع العاملين تجاه الجودة في جميع أنشطة المنشأة مثل التسويق للتعرف الدقيق علي رغبات المستهلكين، والتصميم المطابق للمواصفات المطلوبة، والشراء للمواد الخام بالمواصفات المطلوبة، والإنتاج لمنتجات بالعمليات الإنتاجية المتحكم فيها، والتفتيش والاختبار الدقيق للمنتجات الناتجة، والتغليف والتخزين الجيدين للمنتجات، وبيع المنتجات للمستهلكين ومعرفة انطباعاتهم عن جودة المنتجات بدقه وكذلك مسؤولية مورديها تجاه جودة توريداتهم وعلي أعلي أسس مخططة مسبقا سواء بالاهتمام أو بالرقابة لتأكيد أن نتائج الجودة مرضية، أما المنتجات ذات الجودة المتدنية تنتشر عندما لا تتحمل الشركات التي تنتجها أو البائعون الذين يبيعونها أي مسؤولية تجاه إخفاق الجودة أي عدم تحقيق الجودة أو تكاليف ذلك الإخفاق، بل تفرض هذه التكاليف علي المستهلك .

والآن بدأ كثير من المنتجين والبائعين في تحمل تكاليف إخفاقات الجودة بصورة متزايدة، ونشأ هذا الاتجاه من خلال المساءلة القانونية للمنتجين والبائعين في المحاكم واعتبارات سلامة المنتجات كنتيجة أولى لمفهوم مسؤولية المنتجين والبائعين تجاه جودة منتجاتهم بتأثيراتهم الاقتصادية¹.

(10-3-2) الاحتياج للجودة:

لم يعد احتياج الشركات الصناعية لرفع جودة المنتجات مطلبا أساسيا مهما لإزدهارها ولا لبقائها في السوق بظل عوامل كثيرة علي جميع الأصعدة سواء داخل الشركات أو المحلي أو العالمي، ومن هذه العوامل:

¹ الدرادي، مأمون وطارق السبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، (2002م)، ص 7

علي الصعيد الداخلي للشركات :

من أهم العوامل الداخلية للجودة زيادة المنتجات وتعدد خواصها ، وزيادة عدد نماذجها ، بالإضافة إلى تعدد تصميمات هذه المنتجات وعملياتها الإنتاجية ، والخدمات الميدانية للمنتجات بالإضافة إلى محاولة خفض وتكاليف إنتاج هذه المنتجات .

علي الصعيد المحلي

زيادة التنافس المحلي نظرا لزيادة عدد الشركات العاملة في نفس نوع الصناعة مما يتطلب جودة منتجات أفضل وبسعر أقل .

علي الصعيد العالمي

لم يقتصر التنافس بين الشركات علي الصعيد المحلي فقط بل تعداه إلى الصعيد العالمي في ظل العولمة والثقافة الجات التي فتحت الباب علي مصراعيه للمنتجات الأجنبية لتتغزو الأسواق المحلية مما حدا بالشركات المحلية الاتجاه إلى إنتاج المنتجات بجوده عالية وسعر منافس كمالذ أخيرا للبقاء والاستمرار في الأسواق².

(11-3-2) مفهوم توكيد الجودة :

- ويقصد به جميع الإجراءات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لإكساب الثقة الكافية بان المنتج سيفي بمتطلبات المستهلك .
- ويشمل توكيد الجودة أيضا التحقق من أن الجودة الفعلية هي الجودة المطلوبة ويتضمن هذا التقييم المستمر للجودة و فاعليتها .
- مفهوم توكيد الجودة اشمل وأوسع من ضبط الجودة الذي يهتم بالمواصفات والإنتاج والفحص ومتابعة أداء المنتج .¹

(12-3-2) الجودة وأداء المنظمات:

أصبح الاهتمام بالجودة شاغرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول مميزات تنافسية في مثل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين

² / رضوان ومحمد حسن صالح ، الضبط الاحصائي للجودة ، القاهرة ، 1971م ، ص 8
¹ / د . محمد عيشوني ، مرجع سابق

للجودة والامتياز وزيادة هذه المنظمات المنافسة أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية .

وقد تمت مجموعة من هذه الدراسات لبحث العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية ثم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فإن أداء المنظمات التي تتمتع بجودة تفوق عن غيرها ².

(2-3-13) محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات:

(أ) التصميم:

ويشير التصميم إلى عرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار والقدرات الإنتاجية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم.

(ب) التوافق مع التصميم.

(ج) سهولة الاستخدام.

(د) الخدمة بعد التسليم.

(2-3-14) النتائج المترتبة على رداءة الجودة:

1- فقدان العمل:

قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسائر المنظمات وفقدان القدرة على الاستمرار وقد تؤثر على سمعة المنظمة وتدمر صورتها في ذهن المستهلك.

2- الإنتاجية:

الإنتاجية والجودة لهما صلة وثيقة ببعض البعض وان هناك رأي بأنهما وجهان لعملة واحدة فإن المحافظة على الجودة يؤثر إيجابياً على الإنتاجية .

² د. سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 12-28

3- التكاليف:

الجودة الرديئة تؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة وخاصة التكاليف الخاصة بالوحدات المعنية وتكاليف إعادة الإنتاج.¹

¹ د . سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص 12-28

الفصل الثالث

شركة سودابت المحدودة

(1-1-3) نبذة تاريخية لشركة سودابت المحدودة:

مقدمة :

تم تأسيس شركة سودا بت في فبراير 1997م برأسمال سوداني؛ وذلك بهدف توطین صناعه النفط بالسودان بكوادر مؤهله من خلال المساهمة مع الشركات الأجنبية .

الرؤية :

شركه متكاملة في صناعة النفط والغاز بالسودان مع تواجد عالمي.

الرسالة:

سودابت شركة تعمل في مجال النفط والغاز وخاصة مجالات الاستكشاف والإنتاج والدراسات الجيولوجية والجيوفيزيائية وأبحاث ودراسات التشغيل والصيانة .

تعمل شركة سودا بت على أسس اقتصادية وتجارية بغرض تحقيق قيمة مضافة للمساهمين.

تعمل شركة سودا بت من أجل تحقيق نسبة نمو عالية وإرباح متوازنة .

تتميز أعمال الشركة بالجودة والفعالية على اعلي درجات الأمن والسلامة .

الهدف الأعلى للشركة هو تنمية الإنسان السوداني بتدريبية وتأهيله بغرض توطین النفط في البلاد.

المساهمة مع القطاعات الأخرى في تنمية البلاد .

الأهداف العامة :

زيادة المخزون السوداني من المواد البترولية الخام من خلال عمليات الاستكشاف والتطوير والإنتاج .

توطین صناعة النفط وذلك من خلال رفع القدرات واستخدام التكنولوجيا الحديثة .

تطوير قدرات الشركة في كافه الجوانب الفنية والاقتصادية المتعلقة بالعمليات البترولية لتمكين الشركة من الوصول للعالمية في مجال الاستكشاف والإنتاج .

الوسائل لتحقيق الأهداف :

تمتلك الشركة وحدة دراسات فنية متطورة مجهزة بأحدث الأجهزة والبرمجيات الفنية تقوم بإجراء الدراسات الجيولوجية و الجيو فيزيائية والهندسية .

التدريب المستمر للكوادر السودانية لاستخدام الأجهزة والبرمجيات .

تنفيذ مشاريع فنية للشركات العاملة والدخول في شراكات مع الشركات العالمية المتخصصة في الدراسات الفنية والتي تشمل مركز تدريب متقدم مجهزة بأحدث الأجهزة والتقنيات الحديثة وهو شراكة مع شركه شلمبرجير العالمية .

مركز العرض الثلاثي الأبعاد والذي يعد من أحدث المراكز عالميا من حيث أجهزته وتقنياته وهو شراكه مع شركه شلمبرجير العالمية ويعمل المركزان على نقل وتوطين التقنيات الحديثة في السودان وتطوير وتأهيل الكوادر الوطنية ويقعان ضمن منظومة مركز النفط الفني .

مركز النفط الفني :

إحدى انجازات شركه سودا بت المحدودة .

تم افتتاحه في مارس 2005م.

أول مركز متخصص في مجال صناعة النفط بالسودان .

يقوم بتأهيل الكوادر السودانية وذلك بخلق كفاءة بدلا " عن العمالة الأجنبية والتي تكلف الدولة الكثير من العملة الصعبة " .

بالمركز ثلاث وحدات :

وحده اللحام

وحده العرض الثلاثي الأبعاد

وحده تدريب سودا بت/شلمبرجير .

الشركات التابعة لسودابت واختصاصها :

الشركة الاولى :

شركة النيل الازرق للمسوحات الجيوفيزيائية :

تعتبر شركة النيل الازرق للمسوحات الجيوفيزيائية BGC شركة مشاركة بين سودابت وشركة BGP الصينية .

تأسست عام 2003م

نسبة شركة سودا بت في الشركة 35% وشركة BGP 65%

بعد ستة سنوات عمل تصل نسبة سودا بت 60%

شركة النيل الازرق لمعالجة المسوحات الزلزالية BPC :

إحدى ثمرات التعاون بين شركة سودا بت المحدودة وشركة BGP الصينية .

تمتلك سودا بت نسبة 67% من أسهمها

تقوم بتقديم خدماتها في معالجه المعلومات الزلزالية للشركات العاملة بمستوى عالي من الجودة والكفاءة مستخدمه في ذلك احدث ما توصلت له التقنية الحديثة في هذا المجال .

شركة سنترويد للخدمات الفنية :

شركة سنترويد للخدمات الفنية هي شركة سودا بت وشركة الماليزية للعمل في مجال تقديم Technical

OGP services الاستشارات الهندسية لتنفيذ المشروعات والتشغيل والصيانة .

تتميز الشركة بإمكانيات فنية عالية وذلك بمزج الخبرة العالمية لشركة سودا بت .

الهدف الرئيسي للشركة تدريب وتأهيل الكوادر السودانية في مجالات عمل الشركة لاكتساب المهارات والخبرات التي تؤهلهم للمساهمة الفاعلة في صناعه النفط في البلاد .

الشركة الثانية :

شركة أساور للنفط والغاز :

تستهدف توطین صناعة النفط وتأهیل الكوادر الوطنية وتعزيز القدرة لامتلاك القرار داخل قطاع النفط تعمل وفقا لأسس ومعايير الجودة العالية لتحقيق أفضل النتائج وفقا للجدول الزمنية المطلوبة .

شركة أساور للنفط والغاز تم إنشاؤها كشركة إستراتيجية لتوطین صناعة النفط وتأهیل الكوادر السودانية، إضافة للدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه الشركات الوطنية في دعم الاقتصاد القومي و إنفاذ السياسات الوطنية وتعزيز القدرة لامتلاك القرار داخل قطاع النفط دون التأثير بالشركاء

عملت شركة أساور منذ بدايتها علي الاستفادة من التجارب السابقة للشركات الوطنية وتفادي نقاط الخلل أو القصور فعملت علي إنشاء نظام إداري محكم ودقيق يرتكز علي أسس و معايير الجودة العالمية كما إنها ركزت في أدائها وتنفيذها للمشروعات علي نظام ضبط جودة متقدم يضمن أفضل النتائج وفقا للجدول الزمنية المطلوبة فكانت أولي إنجازاتها في مشروعات مربع (6) بمحطة كأي (KEYI FPF) وخط الأنابيب الناقل في العام 2010.

دخلت شركة أساور مجال الخدمات النفطية باستثمار كبير في مجال الحفر حيث حصلت شركة أساور علي عقود لتسعة (9) حفارات قامت بشرائها بعد توقيع عقود الأعمال لتنفيذ هذه المشاريع الضخمة وهي تعمل الآن في معظم حقول السودان مغطية نسبة فاقت ال(30%) من حجم سوق الحفر بالسودان وبطاقات شبابية سودانية خالصة .

عملت شركة أساور لتنفيذ إستراتيجية توطین الصناعة وذلك عبر تصنيعها لبعض المعدات النفطية بالسودان بالاستفادة من إمكانات شركة و ورش جياذ الصناعة لتكون بذلك أول شركة سودانية تقوم بالتصنيع محليا ،مما أدي لأن تقوم شركة سودا بت بالمصادقة لإنشاء أول واكبر ورشة تصنيع متطورة للمعدات الصناعية في السودان بمدينة عطبرة بطاقة تشغيلية تصل إلي 700 طن في الشهر، والتي سيتم افتتاحها في العام 2013 باذن الله .

مع تقدم الشركة الإفريقية لموائع الحفر والتي تعتبر شركة فرعية من شركات أساور الناجحة كانت الخطوة التالية الضرورية لتوطین هذا المجال المهم من الصناعة النفطية هي تصنيع المواد الكيماوية في السودان ،في إطار عمل الشركة أيضا فقد تم توجيهه و دعم بعض البحوث العلمية والتي قدمت حلولاً ومصادر جديدة ورخيصة لبعض المواد والتي صنعت فعلا علي مستوي المعمل مما يدل علي أن خلق

رابط بين الشركات والجهات البحثية يمكن أن يوفر الجهد والزمن والمال لفائدة الصناعة النفطية في السودان خاصة في ظل المقاطعة الاقتصادية .

تعمل شركة أساور ضمن استراتيجيات محكمة وسياسات تم وضعها وإجازتها من قبل مجلس الإدارة في العام 2010 والتي تقضي بدخول شركة أساور للعمل في مجالات النفط والغاز ،الطاقة والبنية التحتية في السودان ،أفريقيا والشرق الأوسط مما ينعكس اقتصاديا علي السودان وهذا مما يتضح جليا في الجهود المبذولة محليا وعالميا كالتجربة الفريدة لشركة أساور في مشاريع العراق . وفق نظام الجودة العالم ISO ،مما انعكس ايجابيا في أداء شركة أساور المتميز والذي مكنها من الحصول علي مشروع محطات وخطوط ناقلية للآبار في العراق ضمن مربع بترو ناس كسابقة أولي للشركات السودانية كافة

الهيكل الإداري :

الموارد البشرية هي العمود الفقري و حجر الزاوية في خلق الميزة التنافسية التي دخلت بها الشركة أسواق الخدمات النفطية محليا وإقليميا .

اهتمت إدارة شركة أساور بالموارد البشرية باعتباره العمود الفقري وحجر الزاوية لخلق الميزة التنافسية التي دخلت بها الشركة في أسواق الخدمات النفطية محليا وإقليميا .

تتطوي سياسات إدارة الموارد البشرية بالشركة في تعيين الموظفين علي تصميم نظام فاعل للتعيينات والاختيار عبر لجان فنية يتم ترشيحها مسبقا من إدارة الموارد البشرية وفقا للوظيفة الشاغرة حتى تضمن الشركة ملء الشاغر بموظفين أكفاء يساهموا في إضافة قيمة حقيقية للشركة بالنظر إلي متطلبات و مؤهلات شاغل الوظيفة ،أخذين في الحسبان المستوى التعليمي والمهارات والخبرات العلمية للمتقدم .

الخبرات و التدريب :

نركز علي ربط العاملين بحلقة متواصلة من التدريب العملي المتراكم مما أدى إلي نقلة نوعية في الخبرات الوطنية واكسبها الثقة في تنفيذ الأنشطة والخدمات

انه خلال الفترة منذ الانطلاقة الأولى وحتى اكمال عامها الثالث تم ربط العاملين بحلقة متواصلة من التدريب العملي المتراكم ،أدي إلي اكتسابهم المتواصل لمعارف فنية وإدارية عبر التنفيذ العملي لمشاريع خدمات النفط بشقية Upstream &Down stream .

كان لذلك الأثر الكبير في إحداث النقلة النوعية في الخبرات الوطنية باكتسابها الثقة عبر تنفيذها لأنشطة خدمية نفطية كانت تقدم بواسطة شركات غير محلية .

درجت الإدارة العليا للشركة علي خلق الربط بين الفرص الاستثمارية الجديدة بما يناسبها من القدرات والمهارات اللازمة لتنفيذها ، ولذلك تركزت معظم ميزانية التدريب علي خدمة أهداف إستراتيجية في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة داخل وخارج السودان لعدد من المهندسين (ما يقارب السبعين مهندسا) وكانوا النواة في تأسيس وتنفيذ مشاريعها أو شركاتها التابعة (Solutions African ESP Drilling Project Creative).

درجت الإدارة العليا للشركة علي ترسيخ مبدأ التعلم المستمر في أذهان جميع العاملين أفرادا ومجموعات ، وذلك من خلال تطبيق نظام تحكم ورقابة إدارية أتاح الاستفادة القصوى من التجارب العملية ، واخذ الدروس والعبر من أي عمل يتم تنفيذه سواء كان ذلك تنفيذ أثناء المشروع بغرض تصحيح المسار ، أو بعد نهاية المشروع للاستفادة من ذلك في المشاريع المستقبلية .

حيث تمتلك أساور حوالي 671 موظفا يعملون في كافة مكاتبها ومشاريعها وهم موزعون علي النحو التالي :

نظم الرقابة وتصحيح الأداء :

نستخدم نظام إدارة الPMS بهدف ترقية الأداء ونظام إدارة الجودة QMS لربط جميع أنشطة الشركة جدير بالذكر إن الشركة تتبع نظام إدارة الأداء PMS بصفة ربع سنوية ، وذلك بغرض التقييم بهدف ترقية الأداء .

وكان لنظام إدارة الجودة QMS الذي عمل علي ربط جميع أنشطة الشركة بتسلسل إجراء منطقي ، الدور الكبير في تنفيذ الأنشطة الفنية والإدارية بكفاءة ودقة ، مع سهولة اكتشاف الأخطاء مبكرا والعمل علي التطوير المستمر .

التوطين :

نستهدف توطين المعرفة التقنية بنقل الخبرات للشباب السوداني المتحمس والمؤهل

استخدمت الشركة مهندسي شركة أم أي سواكو MI SWACO السابقين من الأجانب بتعاقدات جزئية وذلك لمقابلة حاجة الشركة في بداية عملها لعدد كبير من الخبرات الطويلة والمتنوعة ، وقد ساهم هذا

المنهج في خلق جو من الثقة بين الشركة وعملائها المستفيدين من خدماتها كما خدم الهدف الأكبر للشركة وهو توطین المعرفة التقنية وذلك بنقل هذه الخبرات للشباب السوداني المتحمس و المؤهل مع نقص في التجارب والخبرات .

حرصت الشركة أن تلحق بأي عمل مهندس سوداني بغرض التدريب الحقلی رغم إن عملائها لا يلتزمون بحسب العقود المبرمة بأي رسوم تجاه المهندس الإضافي ، ثم ألحقت الشركة التدريب الحقلی المكثف للمهندسين بالتدريب المنهجي حيث ابتعثت شباب المهندسين للتدريب الخارجي ، لم تكثف الشركة بتدريب منسوبيها فحسب ولكن وإيمانها بأهمية إشاعة حد أدني من المعرفة في أوساط العملاء بمجال موائع الحفر يسهم إلي حد بعيد في الارتقاء بجودة عمليات الحفر و م يترتب عليها فقد قدمت أيضا دورة تدريبية في الهند لمهندسين سودانيين يمثلون عملاءها في السودان ، غطت الدورة مجالات موائع الحفر وإدارة مخلفات الحفر وقد تخللنا زيارات لمصانع المواد المستخدمة وتعريفهم بنظام ضبط الجودة ومختبرات البحث والتطوير .

من المهم الإشارة إلي إن الشركة تدار – فيما عدا بعض الاستثناءات المبررة بشكل كامل بطاقم من الخبرات السودانية المدربة والتي حصلت علي خبرات متنوعة من خلال عملها مع شركات عالمية وفي مناطق مختلفة من العالم وهذا يتسق تماما مع نص الاتفاقية الذي أعطي أولوية التعيين والاختيار لشركة أساور والسودانيين .

فروع شركة أساور :

تمتلك شركة أساور جميع المقومات والأصول التي تجعلها في مقدمة الصناعة النفطية في السودان حيث تمتلك في قسم (CIVIL UNIT) مجموعة من الآليات التي تقوم بالإنشاءات علي اعلي مستوى من التقنية والمواصفات العلمية والعالمية .وأيضا من ممتلكات شركة أساور (Bijrawia Factory For Oil and Gas Equipment) علي اعلي المواصفات العالمية تقع في مدينة عطبرة شمال السودان .

تصنيع المواد ومعدات النفط والغاز :

Fabrication Unit

هي واحدة من أهم إستراتيجيات شركة أساور لتوطين الصناعة والعمل في السودان في صناعة النفط والغاز المحلية واستخدام الخبرات والشركات المحلية في السودان .

وقد أنشئت الشركة من قبل شركة أساور بتمويل وإمكانات جيدة وفقا لإستراتيجية الشركة في توطين الصناعة في مجال تصنيع المواد والمعدات محليا وفقا للمواصفات والمقاييس العالمية .

وتعتبر شركة أساور للنفط والغاز أول شركة في السودان تقوم بتصنيع مواد ومعدات و لوازم صناعة النفط والغاز في السودان عبر فرعها (Fabrication Unit) وبمشاركة شركة جياذ السودانية وشركة سودايت .

الأهداف الرئيسية Fabrication Unit :

1. تحسين الكفاءات والخبرات في مجالات التصنيع خاصة في مجال الطاقة والنفط .
2. الحفاظ علي جودة الصناعة محليا حسب المقاييس والمواصفات العالمية .
3. إنشاء قاعدة بيانات توفر مرجعية ممتازة عند الطلب .
4. تحسين مهارات التصميم وزيادة الكفاءة والفاعلية .

وهي أيضا تحقق الأهداف الوطنية لتوطين صناعة النفط في السودان :

- رفع الكفاءات الوطنية وزيادة نسبة المنتجات الوطنية في الصناعة .
- توظيف الخرجين وبناء سلم وظيفي في مختلف المجالات .
- توطين الصناعة عبر الشركات الوطنية العاملة في مجالات التصنيع (أساور – جياذ تصنيع معدات النفط).
- المحافظة علي العملة الحرة من التصريف خارج الدولة .
- تقليل التكلفة للمشاريع بنسبة تتراوح بين 20-50% عبر المنافسة الحقيقية وتقديم الخدمات بأقل التكاليف الممكنة وفقا للمواصفات العالمية وبأقل هامش ربح يمكنها من تقديم أفضل الخدمات .
- تحقيق أرباح مباشرة لحكومة السودان ، ودفع الضرائب ، الزكاة والجمارك ، علما بان الشركات الأجنبية معفاة وفقا لقانون الاستثمار .
- القدرة والإدارة الدائمة لتطوير المجتمع كشركة وطنية .

مصنع البجراوية :

أول مصنع في السودان يقوم بتصنيع معدات النفط والغاز

يعتبر مصنع البجراوية من أهم إستراتيجيات شركة أساور لتوطين الصناعة و العمل في السودان فيما يختص بصناعة النفط والغاز واستخدام الخبرات والشركات الحلية في السودان .

وقد أنشئ المصنع من قبل شركة أساور بتمويل و إمكانات محلية جيدة وفقا لإستراتيجية الشركة في توطين الصناعة في مجال تصنيع المواد والمعدات محليا حسب المواصفات والمقاييس العالمية .

سوف يقوم مصنع البجراوية بتصنيع المعدات الثابتة في إنتاج النفط والغاز مثل:

- 1- أوعية الضغط .
- 2- المبادلات الحرارية .
- 3- لوحات التحكم والأجهزة .
- 4- مراحل صناعة أوعية الضغط .
- 5- مراحل تصنيع المبادل الحراري .

الشركة الثالثة :

ناشونال ابستريم سوليوشنز المحدودة :

مقدمة :

ناشونال ابستريم سوليوشنز هي احدي الشركات التابعة لسودا بت تم أنشأها في يناير 2014 سجلت في السودان لتوفر خدمات الحفر والتنقيب في قطاع البترول وفقا للمقاييس العالمية لخدمات الغاز والبترول

الرؤية :

إنها تكون شريك رئيسي للامتياز عبر توفيرها خدمات حفر وتنقيب آمنه ومكاملة في أفريقيا والشرق الأوسط

الرسالة :

شركة معروفة بخدماتها الشاملة المتكاملة في الحفر والتنقيب التي تشمل طبق واسع من المميزات .

وهي شركة ترضي متطلبات عملائها بينما تحقق أهدافها الرئيسية .

الامتياز :

الجودة ليست سقفها بينما تخطط للامتياز في كل شي .

الالتزام :

تلتزم بان تعظم المنافع لأصحاب المصلحة .

النزاهة :

تقوم بإعمالها بطريقة نزيهة، أخلاقية، يمكن الاعتماد عليها ومسئوله .

المسؤولية المجتمعية :

توفر فرص عمل وتحسن الكفاءة القومية .

تلتزم بالمحافظة علي بيئة عمل نظيفة في بيئة العمل التشغيلية .

الفصل الرابع

المقدمة:

تم توزيع عدد (150) استبيان على موظفي شركة سودابت المحدودة بمساعدة مقدر ومشكورة من العاملين بالشركة تتمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين.

يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (125) استبيان بنسبة (83.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (25) استبيان بنسبة (16.7%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (125) استبيان بنسبة (83.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية. **معدل استجابة المبحوثين (حجم**

العينة =)

النسبة %	العدد	البيان
100%	150	الإستبانات الموزعة
83.3%	125	الإستبانات المستردة
16.7%	25	الإستبانات التي لم ترد
0%	0	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
83.3%	125	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 28.8% من الإناث و 71.2% ذكور ، وفيما يتعلق الفئة العمرية اقل من 30 سنة 32.8% ومن 30 وأقل من 40 سنة 40.8%، من 40 وأقل من 50 سنة 24%، من 50 فأكثر 2.4%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 1.6% كانوا دكتوراه ، 23.2% كانوا ماجستير ، 71.2% بكالوريوس ، 4% دبلوم عالي ، اما بالنسبة المسمى الوظيفي 11.2% مدير ادارة ، أما 20% رئيس قسم ، أما 10.4% كانوا تنفيذيين ، 48.8% موظف ، 9.6% مهندس ، وفيما يتعلق عدد سنوات الخدمة شكلت نسبة 32% اقل من 5 سنوات ، نجد ان 38.4% 5 و اقل من 10 سنوات ، ونجد أن 17.6% من افراد العينة كانت 10 و اقل من 15 سنة ، بينما نجد أن أكثر من 15 سنة كانت 12% ، وفيما يتعلق عدد سنوات الخبرة شكلت نسبة 29.6% اقل من 5 سنوات ، نجد ان 36.8% 5 و اقل من 10 سنوات ، ونجد أن 18.4% من افراد العينة كانت 10 و اقل من 15 سنة ، بينما نجد أن أكثر من 15 سنة كانت 15.2% .

البيانات الشخصية :

النسبة	العدد		
32.8%	41	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
40.8%	51	30 وأقل من 40 سنة	
24%	30	40 وأقل من 50 سنة	
2.4%	3	50 سنة فأكثر	
100%	125		المجموع
71.2%	89	ذكر	الجنس
28.8%	36	انثى	
100%	125		المجموع
1.6%	2	دكتوراه	المؤهل العلمي
23.2%	29	ماجستير	
71.2%	89	بكالوريوس	
4%	5	دبلوم عالي	
100%	125		المجموع
11.2%	14	مدير ادارة	المسمى الوظيفي
20%	25	رئيس قسم	
10.4%	13	تنفيذي	
48.8%	61	موظف	
9.6%	12	مهندس	
100%	125		المجموع
32%	40	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
38.4%	48	5 وأقل من 10 سنوات	
17.6%	22	10 وأقل من 15 سنة	
12%	15	15 سنة فأكثر	
100%	125		
29.6%	37	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
36.8%	46	5 وأقل من 10 سنوات	
18.4%	23	10 وأقل من 15 سنة	
15.2%	19	15 سنة فأكثر	
%100	125		

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

التحليل العاملي : ادارة المواهب

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي .تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

التحليل العاملي لمكونات ادارة المواهب المستقل

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50)

3	2	1	الاكتشاف والاحتفاظ
.154	.109	.796	تخصص الشركة ميزانية خاصة لاستقطاب واختيار وتعيين وتطوير ذوى الخبرة
.043	.140	.769	توفر الشركة كل ما يحتاجه الموهوبين في مجال عملهم لمزيد من الابداع والتطور
-.074	-.030	.752	تحاول الشركة استقطاب الموظفين الموهوبين حسب احتياجاتها لتحقيق اهدافها
تحفيز وتطوير المواهب			
.031	.871	.175	تقوم الشركة بتطوير الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها
.130	.863	.001	تستفيد الشركة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها
تخطيط وتنمية المواهب			
.876	-.037	-.034	يشمل نظام ادارة المواهب جميع المستويات
.823	.227	.130	تعمل الشركة على اشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات
30070.			Cumulative %
.571			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
165.661			Bartlett's Test of

والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام

نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

التحليل العاملي : جودة الاداء

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) عمود حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

التحليل لمكونات ادارة المواهب (التابع)

العامل 2	العامل 1	جودة العمليات
-232	.819	تعمل الشركة على تحسين صورتها في السوق
.288	.738	تسعى الشركة في احداث تغير في طريقة ادارة العمليات
.210	.703	تعمل الشركة على تخفيض التكاليف
		جودة المنتجات
.847	.108	تسعى الشركة لان تكون منتجاتها ذات جودة عالية
.779	.319	تسعى الشركة لتحسين سلسلة العمليات الداخلية
157.67		مجموع نسبة التباين المفسر%
	.601	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
	105.290	Bartlett's Test of Sphericity

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الإعتمادية :

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.67	3	الاكتشاف والاحتفاظ المواهب	المستقل
0.70	2	تحفيز و تطوير المواهب	
0.63	2		التابع
0.63	3	جودة العمليات	
0.61	2	جودة المنتجات	

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارة المكونة لمتغيرات المستقل **الاكتشاف والاحتفاظ المواهب** (0.67) ، تحفيز و تطوير المواهب (0.70) ، الجديد (0.63) ، اما التابع جودة العمليات (0.63) ، جودة المنتجات (0.61) كما موضح أدناه .

الاعتمادية:

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي للاكتشاف والاحتفاظ بالمواهب (1.89) الانحراف المعياري وكان الوسط الحسابي (0.67) ، أما تحفيز و تطوير المواهب القيمة كان الوسط الحسابي (1.63) والانحراف المعياري (0.56) ، أما الجديد كان الوسط الحسابي (2.21) والانحراف المعياري والانحراف المعياري (0.90) ، أما جودة العمليات كان الوسط الحسابي (1.73) والانحراف المعياري (0.63) ، أما جودة المنتجات كان الوسط الحسابي (2.27) والانحراف المعياري (0.91).

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

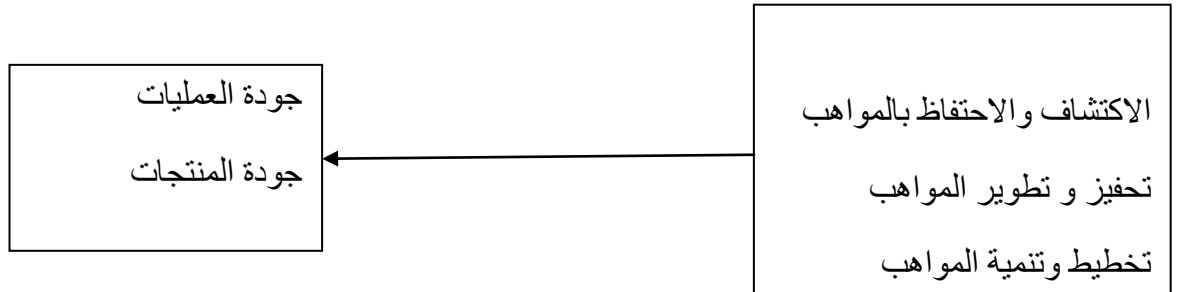
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	اسم المتغير
0.82	1.89	مستقل	الاكتشاف والاحتفاظ المواهب
0.56	1.63	مستقل	تحفيز و تطوير المواهب
0.90	2.21	مستقل	تخطيط وتنمية المواهب
0.63	1.73	تابع	جودة العمليات
0.91	2.27	تابع	جودة المنتجات

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

نموذج الدراسة المعدل :

جودة المنتجات والمخرجات

إدارة المواهب



الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ايجابية بين إدارة المواهب و جودة المنتجات و المخرجات

الفرعية :

الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة العمليات

الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة المنتجات

تحفيز و تطوير المواهب يؤثر على جودة العمليات

تحفيز و تطوير المواهب يؤثر على جودة المنتجات

تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة العمليات

تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة المنتجات

الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب يرتبط إرتباط ضعيف مع بعد تحفيز و تطوير المواهب (201)، الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب يرتبط إرتباط ضعيف مع بعد الجديد (113)، الاكتشاف والاحتفاظ

بالمواهب يرتبط ارتباط معنوي مع بعد جودة العمليات (**369)، الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد جودة المنتجات (**450)، تحفيز و تطوير المواهب يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الجديد (**197)، تحفيز وتطوير المواهب يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع بعد جودة العمليات (**319)، تحفيز و تطوير المواهب يرتبط ارتباط معنوي مع بعد جودة المنتجات (**373)، الجديد يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد جودة العمليات (**262)، الجديد يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد جودة المنتجات (**124)، جودة العمليات يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد جودة المنتجات (183).

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

جودة المنتجات	جودة العمليات	الجديد	التحفيز والتطوير	الاكتشاف والاحتفاظ	المتغيرات
				1	الاكتشاف والاحتفاظ
			1	.201*	التحفيز والتطوير
		1	(**197)	.113	تخطيط وتنمية
	1	262**.	319**.	396**.	جودة العمليات
1	183.	124.	397**.	**450.	جودة المنتجات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد لمكونات ادارة المواهب و جودة المنتجات والمخرجات:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات ادارة المواهب على جودة المنتجات والمخرجات . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير الاكتشاف و الاحتفاظ بالمواهب (0.304) ومستوى المعنوية (0.000)، أما بينا للمتغير تحفيز و تطوير المواهب (0.222) ومستوى المعنوية (0.008) ، أما بينا للمتغير الجديد (0.183) ومستوى المعنوية (0.026).

الانحدار المتعدد لمكونات ادارة المواهب و جودة المنتجات والمخرجات (جودة العمليات)

جودة العمليات	المتغير المستقل
.304***	الاكتشاف الاحتفاظ بالمواهب
.222*	تحفيز و تطوير المواهب
.183*	تخطيط وتنمية المواهب
231.	R ²
.212	Adjusted R ²
231.	Δ R ²
12.129	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<000.

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت كلياً	هناك علاقة إيجابية بين ادارة المواهب وجودة المنتجات و المخرجات (جودة العمليات)
دعمت		الاكتشاف الاحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة العمليات
دعمت		تحفيز و تطوير المواهب يؤثر على جودة العمليات
دعمت		تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة العمليات

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الانحدار المتعدد لمكونات ادارة المواهب و جودة المنتجات والمخرجات:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات ادارة المواهب على جودة المنتجات والمخرجات . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير الاكتشاف

و الاحتفاظ بالموهب (0.389) ومستوى المعنوية (0.000)، أما بينا للمتغير تحفيز و تطوير المواهب (0.290) ومستوى المعنوية (0.000) ، أما بينا للمتغير الجديد (0.022) ومستوى المعنوية (0.776).

الاتحادار المتعدد لمكونات ادارة المواهب و جودة المنتجات والمخرجات (جودة المنتجات)

جودة/المنتجات	المتغير المستقل
***.389	الاكتشاف الاحتفاظ بالمواهب
***.290	تحفيز و تطوير المواهب
.022	تخطيط وتنمية المواهب
286.	R ²
.268	Adjusted R ²
286.	Δ R ²
16.144	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.000.

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	دعمت جزئيا	هناك علاقة إيجابية بين ادارة المواهب وجودة المنتجات و المخرجات (جودة المنتجات)
دعمت		الاكتشاف الاحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة المنتجات
دعمت		تحفيز و تطوير المواهب يؤثر على جودة المنتجات
لم تدعم		تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة المنتجات

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

الفصل الخامس

(1-1-5) النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فرضيات الدراسة من خلال ما يلي:

- 1-الإكتشاف والإحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة العمليات.
- 2-تحفيز وتطوير المواهب يؤثر على جودة العمليات.
- 3-تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة العمليات.
- 4-الاكتشاف والاحتفاظ بالمواهب يؤثر على جودة المنتجات.
- 5-تحفيز وتطوير المواهب يؤثر على جودة المنتجات .
- 6-تخطيط وتنمية المواهب يؤثر على جودة المنتجات .

(2-1-5) التوصيات :

1- توصيات عامة :

- 1-الاستمرار في استقطاب الموظفين الموهوبين وتخصيص ميزانية خاصة لهم.
- 2-العمل على وضع الموظف الموهوب في وظيفة تدعم وتطور موهبته.
- 3-على الشركة الاستفادة من المبادرات التي يقدمها الموهوبين وتعمل على تطبيقها.
- 4-الاهتمام بإشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- 5-الاهتمام بشكاوى ورغبات العملاء الخاصة بالمنتجات.
- 6-يجب على الشركة تنويع منتجاتها على شرائح سوقية مختلفة.
- 7-الاهتمام بتحسين صورة الشركة في السوق من خلال عكس صورة جيدة للعملاء والزبائن.
- 8-يجب على الشركة الاهتمام بخفض هدر الموارد وتخفيض التكاليف.
- 9- الاهتمام بإحداث تغيير في طريقة إدارة العمليات.

2- توصيات خاصة لشركة سودابت:

- 1.نوصى الشركة بتوفير كل ما يحتاجه الموهوبين في مجال عملهم لمزيد من الابداع والتطوير .
2. يجب على الشركة تطوير الموظفين الموهوبين الذين ترغب في توظيفهم في المستقبل .
3. نوصى الشركة ان تشرك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات .
- 4.نوصي الشركة بالاهتمام بتخطيط وتنمية الموهوبين .

بحوث ودراسات مستقبلية :

في ضوء ما سبق من نتائج وتوصيات تقترح الباحثات الدراسات التالية :

1. دراسة كيفية الحفاظ على الموهوبين داخل المنظمة .
2. دراسة سبل تحقيق الرضاء الوظيفي للموهوبين داخل المنظمة .
3. دراسة نموذج مقترح بالتفصيل لعمليات نظام ادارة المواهب .

المراجع والمصادر :

القران الكريم : سورة الشعراء – الآية 21 – سورة البقرة – الآية 30

المراجع العربية :

أ. أبو اسعد احمد (إرشاد الموهوبين والمتفوقين)، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى (1432-2011) .

ب البعلبكي ، خير (قاموس المورد عربي إنجليزي) دار العلم الملايين بيروت لبنان ، الطبعة 34 (2000-) .

ج جروان ،فتحي (أساليب الكشف علي الموهوبين)، عمان ،دار الفكر ، (1429-2008)

د . حاتم بن صلاح أبو جدائل (إدارة المواهب نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب)مركز الخبرات المهنية للإدارة .القاهرة . (1434-2013)

هـ . عزيزة عبد الرحمن عبد الله حيام ،دراسة عن (واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطي والعليا (1434-2013) .

و . فطنان ،محمد ،مريزيق ،هشام (تربية الموهوبين وتنميتهم)، عمان ،دار المسيرة للنشر (2010 – 1431) .

ز . القمش ،مصطفي (مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي) ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع (2011-1432) .

ح . ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي،(التفوق والموهبة والإبداع) واتخاذ القرار (1428-2007).

ط . محمود عبد الفتاح رضوان (إدارة المواهب في المنظمة)المجموعة العربية للتدريب والنشر (1433-2012).

ك . هاشم فوزي العبادي ،دراسة عن (إدارة الموهبة في منظمات الأعمال)رؤى ونماذج مقترحة .

ل . سونيا محمد البكري ، دكتوراة الفلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة الاسكندرية ، 2002م .

م . يوسف حجيم الطائي ، ادارة الاعمال ، 2009م .

ن . خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء ، 1422هـ - 2002م .

ت . معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1996م .

المراجع الانجليزية :

a. BrillmanTeau. Les meilleurespratiques de management au coeurdelaperformance. Ed . orgainsution 2Tirage -1998

b. .Neville jean Philip – la gualite question – Revue Francise de gestion , mars Avril – 1996

المجلات والمؤتمرات :

ل. مؤتمر ادارة المواهب المتكاملة ، تكامل ادارة المواهب والادارة المبنية على الجداراتلتحقيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، الخرطوم ، السودان ، 2010م ، برعاية عبدالرحمن الخضر .

م . مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 2 ، ص 258

ن. المجلة الاقتصادية الالكترونية العدد 5670

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع :إستبانة

السيد :.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

الرجاء التكرم بملء الاستبيان المرفق والذي يدور حول "دراسة حالة لشركة سودابت".

بغرض الحصول علي معلومات تتعلق بإدارة المواهب في الشركات وذلك لإغراض بحث
التخرج بعنوان: أثر إدارة المواهب على جودة الأداء

لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال .

بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ويسعدنا أن نتلقى مشاركتكم القيمة وذلك من واقع خبرتكم العلمية والعملية من خلال عملكم في
الشركة

-إن لدقة إجابتك على فقرات الإستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها ونؤكد حرصنا على
سرية المعلومات التي ستقدمها وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

الطالبات :

- 1- آلاء أسامة عبد الله.
- 2- إسرائي علي حمد.
- 3- سميرة إبراهيم مكاي.
- 4- مقبولة محمد ادم عثمان.
- 5- ولاء حسن ميرغني السنوسي.

1- المعلومات الشخصية :

1- الفئة العمرية :

() 30الي اقل من 40

() اقل من 30

() 50 فأكثر

() 40الي اقل من 50

2- الجنس :

() أنثي

() ذكر

3- المؤهل العلمي :

() ماجستير

() الوظيفي:

() دبلوم عالي

() بكالوريوس

4- المسمي الوظيفي :

.....

5- عدد سنوات الخدمة :

() 5الي اقل من 10 سنوات

() اقل من 5 سنوات

() 15 فأكثر

() 10 إلى اقل من 15 سنة

6- عدد سنوات الخبرة :

() 5 إلى اقل من 10 سنوات

() اقل من 5 سنوات

() 15 فأكثر

() 10 إلى اقل من 15 سنة

فقرات الاستبيان

-إدارة المواهب:

الاكتشاف والاحتفاظ بالمواهب:

لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					1-تحاول الشركة استقطاب الموظفين الموهوبين حسب احتياجاتها لتحقيق أهدافها.
					2-تستطيع الشركة اكتشاف الموهوبين من الموظفين داخل الشركة.
					3-تخصص الشركة ميزانية خاصة ل(استقطاب - اختيار- تعيين- تطوير)ذوي المواهب.
					4-توفر الشركة كل ما يحتاجه الموهوبين في مجال عملهم لمزيد من الإبداع والتطوير.
					5-تجذب الشركة الموهوبين لوظائف تدعم موهبتهم وتحافظ عليها.
					6-يعزز نظام إدارة المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.

- تحفيز وتطوير المواهب:

لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					1-تخصص الشركة نظام رواتب وحوافز للموظفين الموهوبين يختلف عن باقي الموظفين.
					2-تقوم الشركة بتطوير وصقل مهارات الموظفين والعاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.
					3-تقوم الشركة بتطوير الموظفين الموهوبين بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها.
					4-تستفيد الشركة من مبادرات الموهوبين وتعمل على تطبيقها ودعمها.
					5-تعمل الشركة على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
					6-يشمل نظام إدارة المواهب جميع المستويات الإدارية(الدنيا-الوسطى-العليا).

-جودة الأداء:

-جودة المخرجات والمنتجات:

لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					1-تسعى الشركة لأن تكون منتجاتها ذات جودة عالية.
					2-تولي الشركة الأهتمام بشكاوى أو رغبات العملاء والمستهلكين الخاصة بالمنتجات.
					3-تتميز الشركة بتقديم منتجات متنوعة.
					4-تقوم الشركة بتنويع المنتجات على شرائح سوقية مختلفة.
					5-تهتم الشركة بترويج المنتجات بشكل يجذب المستهلكين.

- جودة العمليات:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة
1-تسعى الشركة لتحسين سلسلة العمليات الداخلية فيها.				
2-تعمل الشركة على تخفيض التكاليف.				
3-تسعى الشركة في إحداث تغيير في طريقة إدارة العمليات.				
4-تعمل الشركة على تحسين صورتها في السوق.				
5-تعمل الشركة على خفض التكاليف.				