

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي

- دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذة:

د. حسبية جبلي

إعداد الطالبتين:

* نهلة عتامنة

* لبنى فديسي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
الأستاذة(ة): عزيزي وداد	أستاذة مساعدة (أ)	جامعة جيجل	رئيسة
الأستاذة: حسبية جبلي	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذة(ة): حفاظ زحل	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرfan

الحمد لله الذي من علينا بنعمة العلم و جعلها نبراسا ينير عقولنا
ويضيء طريقنا ف لله الحمد والشكر، وامثالاً لقوله تعالى "لئن
شكرتم لأزيدنكم" وأصلي وأسلم على نبينا محمد بن عبد الله القائل
لله "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وبعد

يطيب لنا في هذا المقام ونحن بصدد وضع اللمسات الأخيرة لعملنا
نتقدم بخالص العرفان والشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة /
جبي حسيبة، إذ كان إشرافها علينا شرف كبير لنا، لما له الأثر البالغ
في تسديد الخطوات وإقالة العثرات ومنحتنا من صبرها ووقتها حتى
أمست بصمتها واضحة جلية على معطيات البحث فجزاها الله خيراً

كما نتقدم بالشكر للسادة أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل
وكلمات الشكر أيضاً تمتد إلى كافة عمال المؤسسة المينائية جن جن
بجيجل على تعاونهم معنا

والله ولي التوفيق

إهداء

تبارك الذي جعل لي طريقا في العلم و مهد لي سبله ووفقتي لإتمام هذه الدراسة لأهدي هذا العمل المتواضع.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة . . .

إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا و نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء ... إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى معنى الحنان

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها نجاحي وحنانها بلسم جراحي:

أمي الحبيبة

إلى من كله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء:

أبي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج في ذكراهم فؤادي إلى إخوتي :

خديجة، بدر الدين، علاء الدين، يوسف، فاطمة الزهراء، وصال

إلى حفيد العائلة الصغير:

أيان ضياء الدين

إلى كل عائلتي صغيرها وكبيرها

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح... إلى من تكافلنا يدا بيد إلى صديقاتي وزميلاتي:

لبنى، خديجة، إيمان، بشرى.

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي.

الحمد لله نحمده كثيرا ونستعينه سبحانه وتعالى الذي هدانا كل النعم خاصة
نعمة الإسلام ووفقنا لإتمام هذا العمل راجين منه عز وجل أن يجعله في ميزان
الحسنات ونصلي ونسلم على نبيه المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه
أتقدم بالشكر والعرفان إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالدعوات والصلوات
إلى من أنارت شموعي إلى من كان اسمها أو لكلامي وحضنها أول احتواني
إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء إلى من علمني معنى الحياة
وتحمل آلام الدهر من أجل راحتي وسعادتي إلى من كافح من أجل أن ينير دربي
إلى اعز الناس على قلبي أبي الحنون حفظه الله من كل سوء
إلى من كونت معهم ذكرياتي وانشقت أسماعهم في صدري فكنت أرى فيهم ليلى
ونهارى إخوتي وأخواتي ..بسمه، كريمة، إيمان، نسرين، عيسى، ياسين
إلى حفيد العائلة الصغير زهير
إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم ولم يبقى في نهاية المطاف
إلا كثير من الذكريات
إلى صديقاتي نهلة، إيمان ، دوريا، خديجة

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة القصدية من أجل تحقيق هدف الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (50) موظفاً، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة) على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الموهبة، إدارة الموهبة، التميز التنظيمي، المؤسسة المينائية جن جن-جيجل.

Abstract :

The study aimed to recognize the reality of talent management practices and their impact on achieving organizational excellence in the Port establishment of Djen Djen- Jijel. Using the analytical descriptive approach and the intentional sampling method to achieve the goal of the study. Also, the questionnaire was relied on as a tool for data collection, which was distributed on a sample of (50) employees, while the statistical package for social sciences (SPSS) program was used in order to analyse the data and test the hypotheses of the study.

The study has a number of results, the most important of which, is the existence of a statistically significant influence of the dimensions of talent management (talent attraction, talent development, talent retention, talent exploitation) on organizational excellence in the enterprise under study.

Key words: Talent, Talent Management, Organizational Excellence, Djen Djen port-Jijel.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر و عرفان
/	إهداء
/	الملخص
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي
23	المطلب الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي
34	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت إدارة المواهب بالتميز التنظيمي
36	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة
43	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
50	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

53	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب)
57	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)
58	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الإستبانة	42
02	درجات مقياس ليكرت (Likert)	43
03	جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert)	43
04	الصدق الداخلي لعبارات بعد استقطاب الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد	44
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد تنمية الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد	45
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة مع الدرجة الكلية للبعد	45
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد استغلال الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد	46
08	الصدق الداخلي لأبعاد إدارة الموهبة مع الدرجة الكلية للمحور	46
09	الصدق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي	47
10	نتائج اختبار معامل ثبات أداة الدراسة	48
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	51
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	51
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	52
15	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	53
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إستقطاب الموهبة	53
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية الموهبة	54
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة	55
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد استغلال الموهبة	55
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المواهب	56
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التميز التنظيمي	57
22	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	58
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	59
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	60
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	61
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	62
27	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	63

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
78	نموذج الإستبانة	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين	02
83	نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
87	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	04
89	نتائج التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة	05
91	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	06
92	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	07

مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي إلى زيادة شدة المنافسة بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المنظمات، وانطلاقاً من الواقع المعاش أصبح الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجيات وخطط المنظمات الهادفة للبقاء والمنافسة، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في إدارة المواهب، والتي تعتبر من بين المواضيع الأساسية والحديثة التي لاقت الكثير من الاهتمام وقد بدأت المنظمات تدرك أهميتها لما لها من دور هام في تحقيق التميز والإبداع والابتكار.

تعد إدارة المواهب فلسفة إدارية جديدة، والتي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، ويركز هذا المفهوم على جذب وتعيين وتنمية وتحفيز المواهب والمحافظة عليها، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، بغية صياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم وتشخيص جودة هذه المواهب، وفي جميع المستويات التنظيمية لتطوير وإثراء معارف المنظمة باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة، والعمل على المحافظة على المواهب واستبقائهم وتوفير الظروف الملائمة لهم.

إن المنظمة المتميزة هي تلك التي تهتم بإدارة المواهب والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها أو صناعتها، لأن سر نجاحها يكمن في مواردها البشرية الموهوبة، من خلال الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافها، وبتطبيق إدارة المواهب يتحقق التميز في المنظمات.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الوطنية والعالمية التي تواجه تحديات كبيرة تتلخص في القدرة على المنافسة، ما حتم عليها البحث عن مواهب عالية تكون قادرة على تحقيق مستوى من التميز التنظيمي، من خلال القيام بمجموعة من الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب كاستقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الإحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة. وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة للبحث في مدى توفر هذا الممارسات بالمؤسسة المينائية جن جن وعلاقتها بالتميز التنظيمي، وتم تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة المواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل؟

يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي جاءت كالتالي:

- هل يوجد أثر لاستقطاب الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل؟
- هل يوجد أثر لتنمية الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل؟
- هل يوجد أثر للاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل؟
- هل يوجد أثر لاستغلال الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فاقل.

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب المواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فاقل.

- الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنمية المواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فاقل.

- الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاحتفاظ بالمواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فاقل.

- الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استغلال المواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فاقل.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص أسباب اختيار موضوع البحث فيما يلي:

* الأسباب الذاتية

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- الميل الشخصي لمثل هذا الموضوع والتي لها علاقة بالإدارة والتسيير.

* الأسباب الموضوعية

- المعرفة المسبقة لبعض المشاكل التي تواجه الفرد في المؤسسة الجزائرية زاد من اهتمامنا بموضوع إدارة المواهب، الذي يعد مشكلة تحدث نتيجة الظروف التي يعيشها الفرد في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى ضعف ارتباطه بالعمل، وكذا علاقته مع الآخرين أي عدم توفر قسم أو مصلحة مستقلة لإدارة المواهب البشرية ونقص الإهتمام بها؛

- السعي لمعرفة ما إذا كان القائمون على المؤسسة محل الدراسة يهتمون بإدارة المواهب والتميز التنظيمي؛

- فتح المجال لدراسات مستقبلية حول المتغيرين (إدارة المواهب والتميز التنظيمي)؛

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- كونها تتناول إحدى المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموهبة والتميز التنظيمي، والتي لم يتردد صاها بعد بشكل كبير في المؤسسة الجزائرية؛
- ندرة الأبحاث التي تتناول دراسة العلاقة والأثر بين اعتماد المنظمة لأبعاد إدارة المواهب وتحقيق التميز التنظيمي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال، حيث تعتبر مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وفي مجال إدارة الأعمال بشكل عام؛
- حيوية الموضوع الذي يتصل بإدارة الموهبة، والتي تعد من أفضل الطرق للحصول على أسبقية أعلى مقارنة بالمنظمات الأخرى؛
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

خامساً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة لاستكمال بعض النقص الحاصلة في مثل هذه المواضيع، والتي تحاول معرفة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي من خلال النقاط التالية:
- تقديم إطار نظري لكل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي؛
 - التعرف على درجة ممارسة المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب وقياس مستوى التميز التنظيمي؛
 - الكشف عما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز بالمؤسسة المبحوثة؛
 - لفت انتباه المسيرين في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة خاصة إلى أهمية نظام إدارة المواهب البشرية؛
 - الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية واختبار فرضيات الدراسة؛
 - تقديم بعض الاقتراحات في إطار نتائج الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

تحكم هذه الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة المواهب بأبعاده (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة) على التميز التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة حجمها 50 مفردة من المجتمع الأصلي، بمؤسسة المبحوثة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022.

سابعاً: منهج البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها، بهدف الوصول إلى تعميمات مقبولة بشأنها، كما تم الاعتماد على مدخل دراسة الحالة، وهي حالة المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، باستخدام الاستبiana كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وذلك بهدف معرفة رأي أفراد العينة حول أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والثاني يتعلق بالجانب التطبيقي لها.

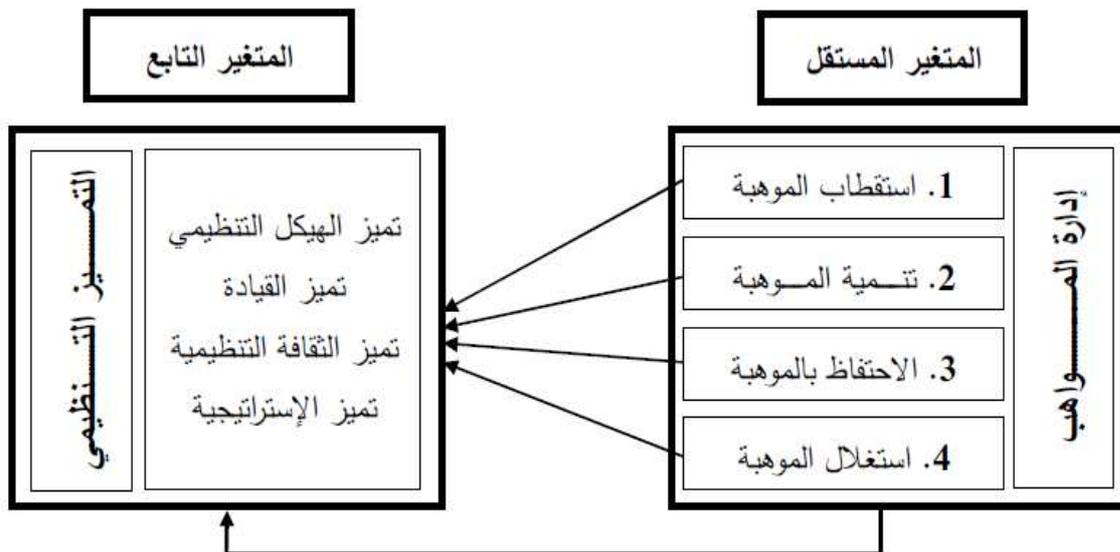
تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار النظري للدراسة وقد تضمن بعض المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب والتميز التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان حول الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية للموضوع حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرض طريقة وأداة الدراسة وقد تضمن متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فقد كان عبارة عن نتائج الدراسة وتحليلها، تطرقنا فيه إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

تاسعاً: نموذج الدراسة

يوضح المخطط التالي نموذج الدراسة والذي يعبر عن تأثير إدارة المواهب كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة) على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للدراسة

✓ المبحث الأول: الإطار

النظري للدراسة

✓ المبحث الثاني: الأدبيات

التطبيقية للدراسة

تمهيد:

تعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد بدأت المنظمات تدرك أهميتها لما لها من دور في تحقيق التميز، حيث أصبح هذا الأخير عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة و أصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب باعتبارها قوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة بكل فاعلية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح الجوانب الأساسية المتعلقة بكل من تسيير الكفاءات وإدارة الأزمات، وتوضيح العلاقة بينهما، وذلك من خلال بحثين، تم التركيز في المبحث الأول على الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية، أي الدراسات السابقة التي أشارت لمتغيرات الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تعتبر إدارة المواهب من بين العناصر الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنظمة وتهتم بها، وذلك من أجل القدرة على مواكبة التطورات العالمية وتحقيق النجاح والتميز، واستناداً لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب والتميز التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المواهب

أولاً: مفهوم إدارة المواهب

ما زال مفهوم إدارة الموهبة من المفاهيم الحديثة غير المنتشرة بين أوساط العديد من المجتمعات، بالرغم من أهمية هذه الإدارة في بناء المنظمة واستمرارها، وهناك بعض المنظمات التي تمارس جزءاً من أبعاد هذه الإدارة دون إدراكها ووعيتها لمفهوم إدارة المواهب.

1. تعريف الموهبة

الموهبة مصطلح يعود إلى تاريخ العصور القديمة في حضارة البابليين والرومان والحضارة اليونانية، حيث تطور هذا المفهوم بمرور الزمن، ففي الوقت الذي كانت تشير فيه إلى وحدة قياس وزن ما، يشير هذا المفهوم في العصور الوسطى للدلالة عن وحدة نقدية، ليصل إلى ما آلت إليه الآن لتعبر عن قدرات طبيعية وفطرية.⁽¹⁾

واختلف الباحثون حول مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، بينما يركز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة، يركز آخرون على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو الخصائص والسمات الشخصية. والموهبة لغوياً هي: "العطية والقدرة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره".⁽²⁾

أما التعريف الاصطلاحي للموهبة، فهناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين بهذا المجال، بحيث يصعب وضع تعريف عام متفق عليه، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف من ثقافة الأخرى، بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظل غامضاً نظراً لكثرة المفاهيم المرتبطة به وتتنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن.

يمكن تعريف الموهبة بأنها: "الإمكانات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها".⁽³⁾

⁽¹⁾ فضيلة سلمان داود، أسرار الزهرة علي، الأداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، (دون بلد نشر)، 2017، ص 119.

⁽²⁾ العياشي زرزار، من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2011، ص 229.

⁽³⁾ غني دحام تناي الزبييري، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2015، ص 27.

كما تعرف الموهبة بأنها: "مجموعة من قدرات الفرد، هباته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبرته وذكائه وأحكامه وموقفه وشخصيته وحيويته، إضافة إلى القدرة على التعلم وتحسين الذات".⁽¹⁾

وبشكل عام، هناك بعض الأمور التي يجب أن يشملها التعريف أياً كان، هي:⁽²⁾

- مجالات الأداء الخاص مثل الأداء الأكاديمي والفني والقيادي والإبداعي؛
- مستوى الأداء المطلوب من الفرد للوصول إليه وانجازه حتى يمكن اعتباره موهوباً مقارنة بالآخرين؛
- اتساع مفهوم الذكاء وعدم اقتصره على الذكاء العام؛
- أدوات ووسائل القياس المستخدمة للتعرف على الموهوبين.

مما سبق يمكن القول أن الموهبة هي مختلف المهارات والقدرات المتميزة والخلاقة التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة، والتي تمكنه من تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية.

2. تعريف إدارة المواهب

اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، نظراً لاختلاف وجهة نظر كل منهم وحدثة الموضوع، رغم اتفاقهم على أن هذه المرحلة هي مرحلة "الحرب من أجل المواهب"، ومن هذه التعريفات نذكر:

- تعرفها (Rabbi & al) بأنها: "مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بجذب واختيار وتطوير واستبقاء أفضل الأفراد في الأدوار الإستراتيجية".⁽³⁾
- عملية التطوير والتوحيد والتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري، التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب وجذب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة والتأثير من خلالها على الآخرين.⁽⁴⁾
- تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.⁽⁵⁾
- مبادرة تهدف لتحديد مصادر جذب، وتوظيف، واستقطاب، وتنمية، والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة، كما تهدف لتطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح، وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Ewelina Wilska, Determinants of Effective Talent Management, **Journal of Positive Management**, Vol.5, No.4, 2014, p78.

⁽²⁾ العياشي زرزار، مرجع سبق ذكره، ص ص 229، 230.

⁽³⁾ Faria Rabbi & Al, Talent Management as a Source of Competitive Advantage, **Journal of Asian Business Strategy**, Vol.5, Issue 0, 2015, p01.

⁽⁴⁾ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص 27، 28.

⁽⁵⁾ أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة الموهبة في المؤسسة، **المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال**، المجلد 8، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 90.

⁽⁶⁾ كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، **مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة**، المجلد 1، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2017، ص 136.

ويمكن تعريف إدارة المواهب من عدة زوايا كما يلي:⁽¹⁾

- تعرف كعملية بأنها: مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين الأفراد وعمليات إدارة ورعاية المواهب، والتي تعد جزءاً من العمليات اليومية في المنظمة أو الحياة التنظيمية لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.
 - تعرف كثقافة بأنها: فكر وتوجه واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب لتحقيق النجاح التنظيمي.
 - تعرف كمنافسة بأنها: عملية التنافس للحصول على المواهب ذوي الأداء العالي وتطويرهم شخصياً ووظيفياً بمعدل أسرع وأكبر من المنافسين.
 - تعرف كتخطيط للموارد البشرية على أنها: توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب في الوظائف المناسبة وأداء المهام المناسبة أو الصحيحة.
 - تعرف كأداة للتغيير التنظيمي بأنها: محرك ودافع لإجراء التغيير في المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي.
- ويرى البعض أن هناك ثلاثة مناظير حول مصطلح إدارة المواهب، هي:⁽²⁾
- **المنظور الأول:** يشير إلى أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة الممارسات النمطية لإدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار والتنمية وإدارة المسار المهني والتعاقب الوظيفي، ووفقاً لهذا المنظور التقليدي قد يكون مصطلح إدارة المواهب مصطلح عصري لإدارة الموارد البشرية.
 - **المنظور الثاني:** حسب هذا المنظور تظل إدارة المواهب المصطلح العصري لإدارة الموارد البشرية، ولكنها تركز على التنبؤ ونمذجة تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المنظمة استناداً إلى العرض والطلب ومهارات القوى العاملة، ووفقاً لهذا المنظور تعتبر إدارة المواهب أكثر توافقاً مع مصطلح تخطيط الموارد البشرية.
 - **المنظور الثالث:** يركز هذا المنظور على المواهب بشكل عام دون اعتبار الحدود التنظيمية أو مناصب معينة والمواهب تعني هنا الأفراد ذوي الأداء والإمكانات العالية.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها وازدهارها، وتكمن أهمية إدارة المواهب في التالي:⁽³⁾

1. **إعداد القيادات المستقبلية:** تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.

⁽¹⁾ عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 13، جامعة مستغانم، الجزائر، جوان 2017، ص 86.

⁽²⁾ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، أحمد حاتم نعمان، تأثير إدارة المواهب على كل من التميز والإبداع بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 41، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص 3.

⁽³⁾ هاجر قريشي، بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 252.

2. التكيف مع التغيرات الخارجية: تتيح إدارة المواهب للمنظمة التكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية، وهي بذلك تحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة. كما اتجهت العديد من المنظمات لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين إنتاجيتها.

3. زيادة الربحية: تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة الموهبة لمدة خمس سنوات، زاد معدل الربح لديها بـ 20% عن المنظمات التي لم تستخدمها. كما تشير دراسات ماكينزي (McKinsey) التي تعد أساس إدارة المواهب إلى أن ما يميز المنظمة عالية الأداء عن المنظمات الأخرى، هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب.⁽¹⁾

4. تحقيق الميزة التنافسية: تسهم إدارة المواهب في الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن أبرزها خلق فرص عمل ونمو مفيدة للموارد البشرية، وتوفير مناخ مشجع للعمل يساعد المواهب على إظهار أفضل أداء لديهم، وزيادة الإنتاجية لدى المنظمات.⁽²⁾ ويتم ذلك من خلال:

- تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى خفض تكاليف استقطاب العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة؛
- بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، وهي:⁽³⁾

- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين؛
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة؛
- تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة؛
- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة؛
- استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة؛
- مساعدة المنظمة في الحصول على موهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها؛
- تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين؛
- تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة؛

(1) أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمانى، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور إلكترونيك من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 13.

(2) نفس المرجع السابق، ص 13.

(3) عبد اللطيف صبيتي وآخرون، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونغاز لولاية غرداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 133.

- إعداد الإستراتيجية المناسبة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية؛

- وضع الإجراءات اللازمة لقياس قدرات وإمكانيات الأفراد الحالية والمطلوبة.

رابعاً: مبادئ إدارة المواهب

هناك مجموعة من الأسس والمبادئ المتعلقة بإدارة المواهب، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي كالتالي: (1)

- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية استثمار الوقت في إدارة المواهب؛
- إن إدارة الموارد البشرية بوجه عام وإدارة المواهب بوجه خاص، ليست مسؤولية قسم أو وحدة إدارة الموارد البشرية فقط، وإنما هي مسؤولية المنظمة ككل؛

- وضع تعريف لإدارة المواهب يلبي ويتماشى مع الاحتياجات الفريدة والمميزة للمنظمة؛
- ينبغي دمج إدارة المواهب في الإستراتيجية الكلية للمنظمة في إطار التخطيط الاستراتيجي، وأن تتلائم إستراتيجية إدارة المواهب مع إستراتيجية المنظمة ككل؛

- تكامل نظام إدارة المواهب مع نظم إدارة الموارد البشرية ككل، بما في ذلك نظم التوظيف وإدارة الأداء وتنمية المهارات القيادية والمشاركة والتمكين؛

- إدارة المواهب الفعالة لا تتوقف فقط عند حدود تطوير أداء الأدوار الحالية، وإنما التركيز أيضاً على الأدوار المستقبلية المحتملة في ظل التحديات المتوقعة؛

- تدور إدارة المواهب وتركز أكثر على "كيف"، وليس علي مجرد "ما ماذا"، بمعنى أنه يجب أن لا يتم التركيز على ما هي الأدوار والمهارات والكفاءات، وإنما الأهم البحث في كيف ستؤدي، وكيف تكتب، وكيف تنمي؛

- لا بد لإدارة المواهب أن تكون متأصلة في رسالة المنظمة وثقافتها؛

- النظر إلى إدارة المواهب كأولوية إستراتيجية عليا؛

- الشفافية والوضوح والانفتاح.

يتضح مما سبق أن إدارة المواهب تركز إلى مجموعة من المبادئ، مثل والوضوح والشمول والتكامل والتواءم مع إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن اقتناع ودعم الإدارة العليا والتأصل في رسالة المنظمة وثقافتها والنظر إليها كأولوية إستراتيجية عليا.

خامساً: مداخل إدارة المواهب

ذكرت إحدى الدراسات أن هناك أربعة مداخل أو مناهج لإدارة المواهب، وهي: (2)

(1) محمد عيد عتريس، إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بمصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 20، العدد 20، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2018، ص ص 419، 420.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 422، 423.

- **الأول:** النظر إلى الموارد البشرية كلها في المنظمة على أنها مواهب، حيث يتم وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية بإدارة المواهب.

- **الثاني:** ينظر إلى جميع الأفراد على أنهم مواهب تحتاج إلى تحديد وتطوير وتنمية ونشرها بفعالية.

- **الثالث:** ينظر للمواهب على أنها شريحة صغيرة من الموارد البشرية، وهم من لديهم قدرات استثنائية ومهارات خاصة، ويجب الاهتمام بهذه الفئة شرط عدم إهمال الآخرين.

- **الرابع:** يتم التركيز على المواقف الرئيسية والعمليات الأساسية التي يمكن أن تشكل وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية، أي التركيز على المواقف وليس على المواهب في حد ذاتها.

وهناك من يرى أن ثمة مدخلين فقط لإدارة المواهب، وهما: (1)

- **الأول:** يركز على إعطاء الأولوية في توظيف واختيار الكفاءات والموارد البشرية على التوظيف والاستقطاب الخارجي بدلاً من تطوير الموارد البشرية الداخلية.

- **الثاني:** يركز على الاستقطاب والاختيار الداخلي وتوجيه وتعليم وتدريب وتنمية المواهب الداخلية، أي التي بداخل المنظمة، من أجل تنفيذ خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.

يركز المدخلين السابقين على مكان وبيئة التعامل مع المواهب، سواء في عمليات التوظيف والتعيين والاختيار والاستقطاب وغيرها. وعلى العكس من ذلك، هناك من ركز على مدخل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المواهب باستخدام تخطيط رأس المال البشري، ويساعد هذا المدخل على تحديد الإجراءات التي ينبغي أن تتخذها المنظمة لمواءمة إستراتيجيتها العامة وإستراتيجية الموارد البشرية وعمليات إدارة المواهب مع المتطلبات التشغيلية.

وفي الأخير يمكن القول أنه أياً كان المدخل المستخدم في إدارة المواهب والتعامل معها، ينبغي دمج خطة أو إستراتيجية إدارة المواهب في إستراتيجية المنظمة ككل في إطار التخطيط الإستراتيجي، والنظر إليها كأولوية إستراتيجية.

سادساً: متطلبات نجاح إدارة المواهب

هناك جملة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ إدارة المواهب المتكاملة بنجاح، يمكن إيجازها في: (2)

1. خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين لدى القيادة العليا، لأن إدارة المواهب لا يمكن تنفيذها بفعالية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

2. بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالاعتماد على المواهب، وذلك من خلال إدخال هذا المفهوم إلى مركز أو قلب المنظمة، وهنا يكمن استخدام نموذج تطوير القدرات والمتضمن الآتي:

- تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات؛

- تخصيص مشاريع أو مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة؛

(1) نفس المرجع السابق، ص 423.

(2) حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار البازوري، (دون مكان نشر)، 2013، ص 173-176.

- التدريب التقني المتخصص؛
 - مراكز تطوير إداري طويلة الأمد؛
 - تنويع في الأعمال والوظائف.
 - 3. البحث عن المواهب للأعمال ذات المدى القصير والمتوسط.
 - 4. الجذب الاستراتيجي للموهبة، وذلك باستخدام مستويين:
 - المستوى الداخلي: أي جذب المواهب من الداخل عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والمواهب.
 - المستوى الخارجي: أي جذب المواهب من الخارج من خلال الجذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لرؤية المنظمة واستراتيجياتها، عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقاتها الشخصية ومهاراتها الثقافية المتعددة.
 - 5. خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية باستخدام المسار الإداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهوبين وتحفيزهم واستبقائهم.
 - 6. تزويد الأفراد الموهوبين بالتدريب التوجيهي الخاص والإرشاد الوجداني من القدوة لزيادة التزام الموهوبين الجدد والحاليين منهم.
 - 7. تقييم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والإرشاد مع الأفراد الموهوبين، والتي ستروج لثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.
 - 8. قياس فاعلية التدريب والإرشاد عن طريق مؤشرات منها دوران العمل للموهوبين.
 - 9. اشتراك إدارة المواهب في إستراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية.
 - 10. استخدام مرجعية المواهب بشكل مستمر وأساسي.
 - 11. التحفيز وبشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب.
 - 12. المحافظة على المواهب والعمل على استبقائهم في المنظمة من خلال:
 - استخدام التدريب الشخصي والتطوير الذاتي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين؛
 - تعيين مديرين مساعدين في وظائف حرجة في المنظمة لتسهيل تقاعد المديرين القدامى من جهة، وتهيئة القادة الجدد لأدوارهم الجديدة من جهة أخرى؛
 - إنشاء فرق مكونة من الأكاديميين ومجموعة مختارة من الموهوبين ذوي الأداء المتميز لتوفر تدريباً رسمياً يسهم في تطوير المواهب داخل المنظمة.
- مما سبق يتضح أن نجاح إدارة المواهب يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الرئيسية، منها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية، ومنها ما يرتبط بالإدارة العليا، ومنها ما يرتبط بإستراتيجية وخطة إدارة المواهب، ومنها ما يرتبط بالأتمتة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ومنها ما يرتبط ببرامج وعمليات وسياسات إدارة المواهب في المنظمة.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي

أدى تطور علم الإدارة إلى العديد من المساهمات الفكرية فيما يتعلق بالبحث عن فلسفة التميز ليس فقط في الأداء التنظيمي والعاملين فقط، بل تعداه ليشمل مفهوم التميز التنظيمي بكل جوانبه، حيث تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق التفوق على منافسيها، فهو لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح حتمية فرضتها الظروف البيئية المحيطة. ومن هنا سنحاول من خلال هذا العنصر عرض هذه الظاهرة ومعرفة أهم جوانبها.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

1. تعريف التميز التنظيمي

قبل تعريف التميز التنظيمي لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز، والذي يعد مفهوم قديم، ظهر منذ آلاف السنين، حيث تناوله الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف".⁽¹⁾

كما يعرف في مجمله بأنه: "التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط بل لتتمكن من المنافسة".⁽²⁾

يعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي جاءت نتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبالرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقى إجماع الباحثين والكتاب، ويرجع ذلك إلى تعدد اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- **التعريف الأول:** عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول إلى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.⁽³⁾
- **التعريف الثاني:** قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي من خلال التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.⁽⁴⁾
- **التعريف الثالث:** قدرات فكرية ومعرفية عالية يملكها القائد الإداري والتي تمكنه من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصه بالعمل، وبما يسهم في تحقيق التميز للمنظمة والتفوق على المنظمات الأخرى.⁽⁵⁾

(1) عمران الزين، براهيمية عمار، اثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 50، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2018، ص 31.

(2) علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 31.

(3) John, all, and, Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance, Butterworth-Heinemann, 1999, p10.

(4) نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة وإشراف تربوي، قسم الإدارة والإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 36.

(5) خلف نصير قاسم، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد 8، العدد 26، جامعة ديالى، العراق، 2016، ص 137.

- **التعريف الرابع:** الوضوح في تحديد العملاء وفهم مطالبهم واحتياجاتهم، يجب على كل العاملين بالمنظمة تلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية والمتوقعة من خلال الأداء الذي يتجاوز التوقعات ويحقق فوائد لأصحاب المصلحة بطريقة متوازنة تخدم الفرد والمجتمع ككل.⁽¹⁾

2. أهمية التميز التنظيمي

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الحالية، أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك لما يحققه من نتائج ترضي جميع الأطراف، كأصحاب المصلحة أو المجتمع ككل. ويمكن توضيح أهمية التميز التنظيمي من خلال التالي:⁽²⁾

- يساعد التميز المنظمة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته؟ من الفرد الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- يمكن التميز المنظمة من تطوير والمحافظة على مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو المرؤوسين حتى يتمكنوا من المساهمة في جعل أدائها أكثر تميزاً، قياساً مع المنظمات المنافسة؛
- يساعد التميز على توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم مجموعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة.

كما تبرز أهمية التميز التنظيمي من خلال:⁽³⁾

- المنظمة المتميزة تبني أسس تميزها بالتركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة الطموحة القادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- يساعد التميز المنظمة على التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم؛
- يساهم التميز في تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.
كما يمكن إضافة العناصر التالية:⁽⁴⁾

- يساعد التميز التنظيمي في التطوير الدائم لمهارات الأفراد حتى يتمكنوا من الإسهام الفعال في جعل المنظمة على مستوى عالٍ من التميز؛
- يساعد التميز التنظيمي على التحسين المستمر في القدرات الرئيسية داخل المنظمة؛

⁽¹⁾ Samy Abu Naser, Mazen Al Shobaki, Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf, **International Journal of Information Technology & Electrical Engineering**, Vol.6, Issue 2, April 2017, p12.

⁽²⁾ فريدة زبيني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، **مجلة الاقتصاد الجديد**، المجلد 2، العدد 13، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015، ص 95.

⁽³⁾ رايح بوقرة وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بميلة-جيجل، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصر**، المجلد 4، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص 104.

⁽⁴⁾ عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء: المملكة العربية السعودية، **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، المجلد 6، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2021، ص 272.

- يسهم التميز في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذو فعالية؛
 - يساعد التميز التنظيمي في تحقيق الاستقرار للمنظمة؛
 - يمكن التميز التنظيمي من تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة.
- مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة.

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات، كما يشير (Porter) "بورتر" إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، ما يعني أنه يجب عليها تحديد مجال التميز، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتمييز التنظيمي، من أبرزها: (1)

1. تميز الهيكل التنظيمي: يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق.

2. تميز القيادة: تلعب القيادة الدور الفاعل في تحقيق التميز التنظيمي، إذ يبرز دور القائد من خلال قدرته على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز. وتعرف القيادة بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات للمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية. وبناء على ذلك، يمكننا تعريف تميز القيادة بأنه عبارة عن مدى تأثير القائد في مرؤوسيه في سبيل تحقيق التميز في الأداء، من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، وتفعيل علاقات عمل جاذبية تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وبما يحقق التميز التنظيمي المطلوب". (2)

3. تميز الثقافة التنظيمية: يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عدة عناصر كالانفتاح والتعاون والثقة والأصالة، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وانجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير.

4. تميز الموارد البشرية: تنبع أهمية الموارد البشرية في المنظمات بدرجة كبيرة من كونهم العنصر الفاعل في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الموضوعية. ويقصد بتمييز المرؤوسين قدرتهم على أداء الأعمال والأنشطة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة. كما يقصد به قدرة الفرد على تحقيق نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه

(1) أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP)، المجلة العلمية المستقبل

الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص 147-149.

(2) زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة فلسطين

التقنية للأبحاث، المجلد 9، العدد 4، جامعة فلسطين، فلسطين، 2021، ص 107.

وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ السليم والتقييم المستمر.⁽¹⁾

5. تميز الإستراتيجية: يركز تميز الإستراتيجية على أن تكون مجموعة الأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق وضمن إمكانات المنظمة المتاحة بما يحقق النمو والاستمرار، مع تبني مبدأ التحسين والتطوير المستمر للموارد وضرورة مراجعة سياساتها، والاهتمام بتحقيق درجة مرتفعة من رضا العاملين والمستفيدين على السواء. ويعرف تميز الإستراتيجية بأنه: "التوجه نحو تبني خطط لتطوير الإستراتيجية في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزائها".⁽²⁾

ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمات المتميزة، كالتالي:

- **استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء:** تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية رغبة في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المنظمات، من خلال سلسلة من التغييرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فهي بذلك تحتاج إلى وقت طويل وموارد وطاقات كبيرة، وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي.

- **إستراتيجية تطوير وتحسين المنتج:** تعني هذه الإستراتيجية تطوير وتحسين السلع والخدمات الحالية، وطرح منتجات وخدمات جديدة منفردة ومتميزة، وكذا الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين، يؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء.

- **إستراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:** وتعني هذه الإستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

6. التميز بتقديم خدمة: يسعى القائمون على تقديم الخدمات إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين من تلك الخدمات من طرف المنافسين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتسم تلك الخدمات المقدمة بالتميز عن باقي الخدمات المعروضة، والبدائل المتاحة لديهم. وتبرز عناصر تميز الخدمة في كل من عدم القابلية للتقليد، قدرة المستفيد على دفع قيمة الخدمة، ووضوح المنفعة المتحققة. كما يقصد بها تقديم قيمة مضافة مدركة للخدمات على أن تكون أكبر من خدمات المنافسين من خلال تقديم خدمات أفضل قياساً إلى منتجين الآخرين.⁽³⁾

7. تميز المعرفة: تعتبر المعرفة العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها، والتميز في المعرفة يعني إدارة المعرفة بشكل يضمن انسياب المعلومة والمعارف بين الفريق بشكل سلمي، واستخدامها في اتخاذ

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 107.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 106.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص 107.

القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وأن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية.

ثالثاً: متطلبات التميز التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص أهم هذه المتطلبات فيما يلي:⁽¹⁾

1. القيادة: تعتبر القيادة الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لمروسيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي، والقيادة الفعالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتوفر بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي. ويجب توفر القيادة الداعمة للتميز حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهج التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز.

2. التوجه الاستراتيجي: يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبرى لدى المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة، فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وآليات وضع هذه الخطط).

3. التحسين المستمر: ينظر له على أنه الإتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم، والتحسين هو القلب النابض لإدارة العمليات بالمنظمة، حيث تساعد عملية التحسين المستمر على تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه، وذلك من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتفاذي التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها. ويجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمنظمة، بما يضمنه من وضوح الرؤية وكذا تحديد الأولويات والمجالات الأعلى قيمة، والتي تتطلب تحسين أداء عملياتها وتشجيع الإبداع والابتكار.

4. المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية بالغة في تحقيق مصالح المنظمة على المدى الطويل.

5. منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات: هي تلك التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين عليها إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار، إضافة إلى اعتماد نظام حديث للتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

(1) أحلام كركود، مرجع سبق ذكره، ص 149-151.

6. **هياكل تنظيمية مرنة:** تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تتدفق فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسية مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل وبهية فرصاً أكبر للإبداع.

7. **التميز المرتكز على الزبون:** يعد الزبون مصدر الحكم على تميز نوعية المنتجات والخدمات ونوعية، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.

8. **التركيز على الموارد البشرية:** إن نجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرات ومهارات أفرادها، فمقدرة هؤلاء الأفراد تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن بلوغ المنظمة مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

رابعاً: مداخل التميز التنظيمي

يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية له، وقد عرفت هذه المداخل تطوراً واهتماماً كبيرين مع مرور الوقت، ولا تزال على ذلك إلى يومنا هذا، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي: (1)

1. **مدخل الإدارة الإستراتيجية:** الإدارة الإستراتيجية هي طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. وتتضمن أربعة مراحل: مرحلة التحليل الإستراتيجي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم الإستراتيجي.

2. **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** ويمكن تعريفها بأنها فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، ابتداءً بالمواصفات التي تقابل متطلبات العملاء مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمداً في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك، مما يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أبعاد تتمثل في: التركيز على العميل، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر.

3. **مدخل إعادة الهندسة:** تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

4. **مدخل القياس المقارن:** وهي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء منتجات وخدمات وممارسات المنظمة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى، فقد يكون القياس داخلياً بأن يتم مقارنة عمليات إدارة

(1) سمير بن عمور، كواديك حمزة، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص ص 107، 108.

معينة مع عمليات إدارة أخرى رائدة في المنظمة نفسها، وقد يكون خارجياً، وهذا بمقارنة مخرجات وعمليات المنظمة مع منظمات أخرى متفوقة، سواء من نفس القطاع أو من قطاعات أخرى.

خامساً: مرتكزات التميز التنظيمي

هناك سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة، وتتمثل هذه الأسس في:⁽¹⁾

1. البناء الاستراتيجي: وهو يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي: الرؤية، الرسالة، القيم، الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، والخطط.

2. التوجه بالعملاء: يعد العميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها.

3. العمليات: إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.

4. الموارد البشرية: وهي مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وبما أنهم أهم مورد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على عدة مرتكزات منها: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء... الخ.

5. نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً، وتركز العلاقات على: الثقة المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال والتشابك.

6. التعلم: المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

7. الموائمة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة، وذلك بهدف تعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق اتجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ونتمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

سادساً: معوقات تحقيق التميز التنظيمي

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الأفراد للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي تتضمن ما يلي:⁽²⁾

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص ص 108، 109.

⁽²⁾ نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها لتحقيق التميز والحفاظ عليه؛
 2. ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية وعدم الاتجاه إلى تعديلها؛
 3. ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى؛
 4. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمرة بين الأقسام والوحدات؛
 5. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات ووسائل الاتصال والتدريب وغيرها؛
 6. مقاومة التغيير والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها؛
 7. ضعف التوازن بين أهداف المنظمة وقيمها وبين أهداف العاملين وقيمهم؛
 8. سوء توزيع المسؤوليات وتشنتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة ويصعب عملية التقييم والمتابعة؛
 9. قلة الإهتمام بملاحظة التغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها والتعامل معها بالطرق التي تعود بالفائدة على المنظمة؛
 10. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية وعدم وضوح القرارات؛
 11. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمة؛
 12. الإنحصار في مشكلات الحاضر وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل؛
 13. تعدد صور إهدار الموارد وأهمها عدم إختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال إختيار عمليات أطول؛
 14. ضعف إستخدام التقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب؛
 15. ضعف التوجه بالعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء الزبون؛
- كما يمكن إضافة العناصر التالية:⁽¹⁾
1. عدم إختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية، فتعيين أفراد يكون في بعض الأحيان يكون تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز؛
 2. عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛

⁽¹⁾فريدة زنبتي، مرجع سبق ذكره، ص96.

3. ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالأفراد في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهام ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء؛
4. إن قدم هياكل الأجور وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو منظمات أخرى، ولذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛
5. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، مما يقف عائقاً أمام روح المبادرة والسلوكيات الإضافية للأفراد، فضلاً عن عدم توفر الأدوات والوسائل اللازمة للعمل.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي

تعد إدارة المواهب والتميز التنظيمي أحد المجالات الأساسية لإهتمام العديد من الباحثين والدارسين، لما لهم من إنعكاس كبير على أداء المنظمة المتميز، حيث أن وجود نظام لإدارة المواهب قادراً على إطلاق طاقات الموهوبين الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم، يعود على المنظمة بأفضل النتائج ومن ثم تحقيق فرص التميز، وفيما يلي توضيح للعلاقة القائمة بينهما.

1. علاقة إستقطاب الموهبة بالتميز التنظيمي

استقطاب الموهبة هي: "إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعنى بتوفير المورد البشري الملائم والمناسب للقيام بالأعمال المنوطة لها بكل كفاءة فعالية، وبالتالي تعد من بين الأعمال المهمة التي تقوم بها المنظمة فيما يخص استراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية".⁽¹⁾ كما يقصد بها: "العثور على موظفين يتمتعون بالمهارات والكفاءات المطلوبة بالمنظمة وتوظيفهم. كما تشير إلى قسم أو فريق ضمن إدارة الموارد البشرية يكون مسؤولاً عن العثور على مرشحين وجذبهم وتقييمهم وتوظيفهم بهدف تلبية أهداف الشركة ومتطلبات المشاريع فيها وبناء علاقات قوية مع الكفاءات المستقبلية".⁽²⁾

تسمح هذه العملية بالحصول على أفضل المواهب الموجودة سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يضمن لها تحقيق أهدافها، خاصة أن عملية الجذب والاستقطاب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة المنظمة ومكانتها، إذ يجب على المنظمة بناء سمعة ومكانة جيدة من أجل زيادة قدرتها على جذب العمالة الموهوبة إليها وتوفير بيئة راقية يرغب الأفراد في الإنتماء إليها، والأخذ بأهم العوامل الجاذبة لأفضل المواهب داخل المنظمة، وهنا ينبغي على المنظمة تقيم دوافع ورغبات الشخص الموهوب قبل جذبها إليها، حتى تتمكن من تحفيزه لكي يقدم أفضل ما لديه من مهارات تحقق التميز للمنظمة.

(1) خالد الوافي، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي، أطروحة دكتوراه LMD غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص23.

(2) تم زيارة الموقع يوم: 02/06/2022، على الساعة: 11:20، متوفر على الرابط التالي: <https://meemapps.com>

وعليه يمكن القول أنه كلما كانت سمعة المنظمة ومكانتها عالية ومرموقة كلما كانت عملية الجذب فعالة أكثر موفرة بذلك الموهبة، والتي تتلاءم مع ثقافة أداء المهام القيادية التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي.

2. علاقة تنمية الموهبة بالتميز التنظيمي

تعرف تنمية الموهبة بأنها: "الإمكانيات والمقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها".⁽¹⁾ وتعرف أيضاً بأنها: "زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم واحتياجات المنظمة، ويجب أن يشمل تطوير وتنمية المواهب (المعارف والسلوك والمهارات الخاصة) بالموهوبين".⁽²⁾

وتنمية الموهبة عملية تطوير الأفراد لقواعد العمل مثل التعلم، التكيف، التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة. ويساعد الاهتمام بتنمية المواهب على تحسين الأداء التنظيمي، إذ يؤدي إلى تطوير والوظائف داخل المنظمة، وهذا ما يجعلهم متميزين أكثر ويساعدهم على كسب القدرات والمهارات الجديدة.

وقد أصبح تنمية المواهب نظاماً يطبق في جميع إدارات المنظمة كأحد استراتيجيات التطوير الذي يعمل على رفع قدرات الموهوبين، مما يسهم في تعزيز التميز التنظيمي.

3. علاقة استغلال الموهبة بالتميز التنظيمي

إن استغلال الموهبة التي تحمل صفات وقدرات تأهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، يؤدي إلى نجاح المنظمة وتفوقها، وذلك من خلال تفجير طاقاتها الإبداعية ودعمها وإعطائها الفرص والإمكانيات اللازمة للإبداع.

إن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في فلسفة العمل وأنظمتها المتميزة، وإن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم التركيز على استقطاب العمالة الموهوبة وتنميتها واستغلالها التي تساعد في تحقيق الابتكار والجودة، وبالتالي تحقيق المنظمة لأفضل نتيجة من التميز التنظيمي.

4. علاقة الإحتفاظ بالموهبة بالتميز التنظيمي

تعد عملية الإحتفاظ بالمواهب من المؤشرات الرئيسية على قوة هوية المنظمة، لذا فقد أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بأصحاب المواهب لضمان المحافظة على المنظمة بحد ذاتها، فقرار الفرد الموهوب بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها سيكون له تأثير مهم في أداء المنظمة، وفي معدل دوران العاملين. ونظراً لارتفاع تكلفة استقطاب المواهب وتنميتها، لا سيما في المنظمات المبنية على المعرفة، فلا بد من الإحتفاظ بالموهوبين لدورهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة".⁽³⁾ كما يقصد بها: "عملية تسعى من خلالها المنظمة للمحافظة على العاملين

(1) أحمد فاضل سلمان العجيلي، دور تكنولوجيا التعليم في تنمية المواهب لدى الطلاب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 3، العراق، 2016، ص 779.

(2) أحمد صالح عبد المقصود عبد الله، أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 4، المجلد 12، مصر، 2021، ص 353.

(3) فيصل أسامة المحيسن، محمد مفضي الكساسبة، أثر تخطيط التعاقب في الإحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 17، 2021، ص 132.

الأكثر موهبة بها أو أولئك العاملين الذين من المحتمل أن يتركوا المنظمة ولا تتجح المنظمات دوماً في الحفاظ على العاملين الموهوبين بها ولكن يمكنها استخدام الاستراتيجيات المختبرة والمجربة للحفاظ على أفضل العاملين لديها".⁽¹⁾

الإحتفاظ بالموهبة هي تلك العملية التي تتركز بشكل إستراتيجي على إبقاء الأفراد الموهوبين بالمنظمة، من خلال تشجيع الإستثمار في قدراتهم ومهاراتهم وبشكل مستمر، ونشر الثقافة الداعمة للمواهب التي تؤكد على أهمية الموهبة في تحقيق التفوق والتميز. إن سياسة الإحتفاظ بالموهبة يجب أن تصمم لتقود الريادية في جميع مستويات المهارة في المنظمة بهدف تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث نتطرق للدراسات التي تناولت المتغير المستقل وهو إدارة المواهب، وتلك التي تناولت المتغير التابع وهو التميز التنظيمي، وكذا الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، أما في المطلب الأخير فسيتم التعقيب على هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (قريشي محمد وآخرون، 2022)، بعنوان: أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة معسكر.⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة. ونظرا للظروف الصحية (كورونا) تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب بالجامعة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين جاء متوسطاً، أيضاً وجود اثر معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير العمر والمستوى الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

⁽¹⁾ أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم، الإحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الإستثمار في الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، العدد 4، 2017، ص 884.

⁽²⁾ محمد قريشي وآخرون، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2022.

2. دراسة (محمد الخطيب ويحياوي نصيرة، 2020)، بعنوان: ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة المواهب البشرية بأبعادها (تحديد المواهب، تطوير المواهب، إشراك المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت النتائج إلى أن درجات تقدير العاملين لممارسات إدارة المواهب البشرية مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات الدراسة تنازلياً (إشراك المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، تحديد المواهب)، وأن الدرجة الكلية لواقع تحقيق الجودة الشاملة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق الجودة الشاملة ومن أبرز التوصيات: عقد الندوات والدورات التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة قيمة تأتي من خلال ممارسات إدارة المواهب البشرية.

3. دراسة (مصطفى بوزيان ومسعود بن موية، 2019)، بعنوان: إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات.⁽²⁾

هدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع إدارة المواهب باعتباره من المفاهيم الحديثة التي أصبحت التي أحد مصادر الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة من خلال دراسة تطوره وأهم مبادئه ونماذجه، مع الإشارة إلى حالة المنظمات العربية ومدى تبينها لهذا المفهوم، وصعوبات تطبيقه وفقاً للظروف والشروط التي توفرها الدولة لتنمية المواهب، ومدى تأثيره بظاهرة نزيف العقول العربية، ومعالجة أهم التحديات التي تواجه إدارة المواهب في الوقت الحالي، وما هي آفاق تطوره مستقبلاً.

4. دراسة (سامية سوهالي محمد المشعني وآخرون، 2019)، بعنوان: واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية.⁽³⁾

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى عينة من طلبة جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، والكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي ونوع الكلية والسنة الدراسية، تم استخدام إستبانة تكونت من ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوعي بمفهوم إدارة المواهب، والتطوير النمو المهني، والاستقلالية. تكونت عينة الدراسة من 273 طالباً من المقيدين ببرامج البكالوريوس في محترف التخصصات العلمية والإنسانية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

⁽¹⁾ محمد حسن الخطيب، يحياوي نصيرة، ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 8، العدد 13، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2020.

⁽²⁾ مصطفى بوزيان، مسعود بن موية، إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات، *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، المجلد 4، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2019.

⁽³⁾ سامية سوهالي محمد مشعني وآخرون، واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، *المجلة الوطنية للعلوم الوطنية الاقتصادية*، المجلد 7، العدد 2، البحرين، 2019.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً، ودلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فرق دالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة من الذكور والإناث تعزى لمتغيرات الدراسة الثلاثة، النوع الاجتماعي، السنة الدراسية، نوع الكلي.

5. دراسة (محمد صالح محمد الشياح، 2019)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، كما استخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 156 قائد أو مدير في جهاز الأمن العام الأردني.

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإستراتيجيات إدارة المواهب وخاصة (تطوير الموهبة، وإحلال الموهبة) على الأداء المؤسسي بأبعاده، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لإستراتيجيات إدارة المواهب على العمليات الداخلية والتعلم والنمو المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني.

6. دراسة (زكية مقري ونعيمة يحيوي، 2014)، بعنوان: أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية منوعة - باتنة.⁽²⁾

هدفت الدراسة للاطلاع على وجهات النظر المفاهيمية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق هذا الهدف تم التركيز على أدبيات حديثة للخوض في الموضوع وذلك من خلال زوايا متعددة، وقد اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات، متغير مستقل، يتمثل المتغير الأول في نظام إدارة المواهب (جذب المواهب، اختيار المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب)، ومتغير ثاني تابع يتمثل في أداء المؤسسة (التعلم والنمو، إجراءات العمل، رضا العملاء)، ومتغير ثالث ووسيط ممثلاً بالالتزام التنظيمي، وقيس من خلال ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي ايجابي لنظام إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة، كما بينت الدراسة أيضاً أنه يوجد أثر معنوي لمتغير إدارة المواهب في أداء المؤسسة، كما يؤثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المؤسسة.

⁽¹⁾ محمد صالح محمد الشياح، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.

⁽²⁾ زكية مقري، نعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 12، جامعة البصرة، العراق، 2014.

أوصت الدراسة بضرورة 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 وكذلك زيادة التزام العاملين لها.

7. دراسة (العنزي وآخرون، 2011)، بعنوان: أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى عرض ودراسة الأفكار الخاصة بكل من إستراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاور هذان المفهومين، كما يتناول العرض طبيعة العلاقة المتداخلة ما بين هذان المفهومين وفق نموذج يحاكي دور نظم عمل الأداء العالي كإطار ناجح لصياغة وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموهبة. انطلقت الورقة البحثية من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل التالي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة ويترجم الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو إستكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين إستراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي.

عرض الباحثون مشكلة الدراسة من خلال بيان ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها وهي: دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (James Sunday Kehinde، 2012)، بعنوان: إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي.⁽²⁾

Talent Management: Effect on Organization Performance

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك عن طريق إستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب له تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة، كما له أثر على أداء الشركات متعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجرية التي تناولت الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة إستخدام نظام إدارة المواهب لجميع فئات العاملين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، كما أوصت بضرورة أن تفصل الشركة بين نظام إدارة المواهب ونظام إدارة الموارد البشرية داخلها.

⁽¹⁾ سعيد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.

⁽²⁾ James Sunday Kehinde, Talent Management: Effect on Organization Performance, Journal of Management Research, Vol.4, No.2, 2012.

2. دراسة (Shaemi & al، 2011)، بعنوان: أثر إستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي للعاملين في بلدية أصفهان بإيران.⁽¹⁾

Impact of Talent Management Strategies on Employees Emotional Intelligence in Isfahan Municipality (Iran).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي للموظفين العاملين في بلدية أصفهان بإيران، تكونت عينة الدراسة من (217) موظف يعملون في بلدية أصفهان بإيران. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ومنها نماذج تحليل المعادلات الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ايجابي ومعنوي لإستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي، وإن كل من مناخ العمل والاتصالات كانت من بين العوامل الأكثر تأثيرا على الذكاء العاطفي للعاملين.

3. دراسة (Hewitt's Associates، 2008)، بعنوان: حالة إدارة المواهب: تحديات اليوم وفرض الغد.⁽²⁾

The State Of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities.

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة في إدارة المواهب، ومعرفة التحديات التي تواجهها، وإلى أي مدى تعتبر الممارسات في المنظمة متطورة وعملية بحيث يمكن تنفيذها بشكل جيد. تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية للدراسة، حيث شارك ما يقارب من 700 قائد ومدير للموهبة من إدارة الموارد البشرية وغيرها. خلصت الدراسة بأن الممارسات المبتكرة في المنظمات المختارة سببها التطور في إدارة المواهب. وأن جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة، إلى جانب وجود نظرة واقعية في نطاق التغييرات في القوى العاملة، وأن بعض المنظمات لا تزال تكافح من أجل إضفاء طابع إدارة المواهب في منظماتها. أوصت الدراسة بالدور الكبير للمواهب، وأن هناك حاجة مباشرة لتطوير المواهب بين القادة والمدراء، وهذا يحتاج إلى توفير التدريب من جهة والدعم من قبل المنظمات وبناء قدرات ومهارات المدراء من جهة أخرى، كما أوصت الدراسة بضرورة تعميق وتوسيع ممارسات إدارة المواهب والالتزام بتنفيذ البرامج الخاصة بهذه الإدارة.

4. دراسة (Jyotsna Bhatnagar، 2007)، بعنوان: إستراتيجية إدارة المواهب عن طريق مشاركة العاملين في ITES بالهند.⁽³⁾

Talent Mangement Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employées.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة المواهب وعلاقتها بمستويات مشاركة العاملين باستخدام أساليب البحث المختلفة. أجريت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى باستخدام عينة من 72 عامل والمرحلة الثانية عن طريق مقابلات مركزة على مجموعة من العاملين لمعرفة مدى مشاركتهم وأسباب استنزافهم.

(1) Shaemi. A & al, Impact of Talent Management Strategies on Employees Emotional Intelligence in Isfahan Municipality (Iran), Journal of management Studies in Development and Evaluation, Vol.23, No.70, Iran, 2011.

(2) Hewitt's Associates, The State Of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities, disponible sur: <https://changinghrtrends.blogspot.com/2008/11/state-of-talent-management-todays.html>, consulté le: 10/06/2022, 15:00h.

(3) Jyotsna Bhatnagar, Talent Mangement Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employées, Employee Relations, Vol.29, No.6, 2007.

أوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج أكثر صرامة لاشتراك وإدماج العاملين الموهوبين في المنظمة، كما يشار إلى الآثار العملية للإحتفاظ بالعاملين الموهوبين.

5. دراسة (Collings & Mellahi، 2005)، بعنوان: إستراتيجية إدارة المواهب: مراجعة وأجندة بحثية.⁽¹⁾
Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda.

هدفت هذه الدراسة لوضع تعريف واضح ودقيق لإدارة المواهب الإستراتيجية عن طريق الاطلاع على الأدبيات السابقة لنفس الموضوع، ينبغي أن تساعد هذه الدراسة في مجال إدارة المواهب بالطرق التالية: تساعد الباحثين في توضيح الأسس السليمة التي تساعد على تنمية جهودهم بالمنظمات، كما تساعد المديرين في التعامل مع بعض القضايا التي تواجههم فيما يتعلق بإدارة المواهب.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي

سنعرض من خلال هذا المطلب بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (ألاء محمد الحمود، 2021)، بعنوان: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.⁽²⁾

هدفت الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينة الدراسة من 280 عضو من أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تضمنت محورين، المحور الأول لقياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة، والمحور الثاني لقياس مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 فاقل بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس والرتبة والمسار الأكاديمي؛

- توجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.701).

⁽¹⁾ David Collings, Kamel Mellahi, Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda, **Human Resource Management Review**, Vol.19, Issue.4, December 2009.

⁽²⁾ ألاء محمد عبد الرزاق الحمود، **درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2021.

2. دراسة (عبد العالم محمد محمد، 2021)، بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء: المملكة العربية السعودية.⁽¹⁾

هدفت الدراسة على معرفة أثر التسويق الداخلي على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم تطبيق الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها 298 مؤسسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينت النتائج أن عنصر تدريب العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي.

وبناء على النتائج المتوصل إليها أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام صناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعناصر التسويق الداخلي لتحقيق التميز التنظيمي، وفي ضوء نتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات للجهات المعنية.

3. دراسة (مد الله بشير عبود، 2020)، بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة.⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية في جامعة الزيتونة، إضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين باختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية، وبلغت 340 موظفاً في مختلف إدارات الجامعة، واعتمد على تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الأحادي (ANOVA).

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الإستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

4. دراسة (عبد الناصر علك حافظ وآخرون، 2019)، بعنوان: دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير.⁽³⁾

(1) عبد العالم محمد محمد، مرجع سبق ذكره.

(2) مد الله بشير عبود، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية (في البحوث للتعليم العالي)، المجلد 40، العدد 1، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2020.

(3) عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 16، الجامعة العراقية، العراق، 2019.

سعت الدراسة لتوضيح دور إستراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة، فقد أدت التغيرات التي حصلت في العالم إلى إلقاء الضوء على المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية، ما أدى إلى بناء منظمات ذات إستراتيجية متكاملة تمثل الحاضر المعاصر والمستقبل المنظور، والتي بإمكانها أن تحقق أعلى درجات التميز والمساهمة في بناءها واستمراريتها، والعمل على استدامتها، فضلاً عن شمول البحث على إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة من العاملين في (وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير الإداري) حيث شملت العينة 103 فرداً موزعين في مستويات إدارية عدة (مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، وموظفين إداريين)، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية مصممة بالاعتماد على المقاييس العالمية بما يتلاءم مع البيئة العراقية لجمع البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومنها أن إدارة البحث العلمي والتطوير قد وظفت إستراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

5. دراسة (حجازي وطنبور، 2018)، بعنوان: دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط المتغيرين ببعضهما البعض (الإبداع الإداري في التميز التنظيمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 458 عاملاً ثم اختارهم بالطريقة العشوائية في وزارات المحافظات الشمالية، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن الإبداع يفسر ما نسبته 39% من التميز التنظيمي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في الإبداع التنظيمي وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيري الخبرة والموقع الوظيفي.

6. دراسة (محمود عطا محمد علي مسيل وآخرون، 2018)، بعنوان: تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي.⁽²⁾

تمثل هدف الدراسة في وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، واتبع البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل للتميز التنظيمي في الفكر الإداري والخبرات الأجنبية بمصر. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي في مصر سواء المبدولة من داخل المدرسة أو من خارجها.

(1) محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018.

(2) محمود عطا محمد علي مسيل وآخرون، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية، المجلد 29، الجزء 6، جامعة بنها، مصر، 2018.

أوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج التميز المدرسي في سنغافورة وأستراليا، والعمل على تحقيقه بالمدارس المصرية من خلال تميز القيادة والمعلمين والمشاركة المجتمعية.

7. دراسة (عاشور لعور ورقية معافة، 2017)، بعنوان: التمكين النفسي وعلاقتها بالتميز التنظيمي.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وعلاقته بالتميز التنظيمي، على اعتبار أن التمكين من أهم المداخل الحديثة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والناجحة، وذلك من أجل تنمية وتطوير قدرات المورد البشري وتحسين أدائه وتحفيزه والحفاظ عليه في ظل الميزة التنافسية القوية التي يشهدها العصر الحالي، كما أن التمكين أحد أهم الإستراتيجيات التي تساعد على توطيد وتقوية العلاقة بين العمال أنفسهم من جهة أخرى، ووسيلة من وسائل تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة التي تعمل على تمكين مواردها البشرية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال لاستبيان في جمع المعلومات، حيث وزعت على عينة مكونة من 80 فرداً من أفراد الحماية المدنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Muna & Mahima، 2011)، بعنوان: إستراتيجية الموارد البشرية كأداة لإدارة التغيير لتحقيق التميز التنظيمي.⁽²⁾

Human Resource Strategy: A tool of Managing Chang for Organizational Excellence.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إستراتيجية الموارد البشرية كأداة لإدارة التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال.

كان من أبرز استنتاجاتها أن مواهب العاملين قيمة وناذرة ويصعب تقليدها وتنظيمها، حيث يمكن للمنظمة تحقيق استدامة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتكييفه ومواكبته، وخاصة مع التطورات التكنولوجية. خلصت الدراسة في الأخير إلى نموذج لإستراتيجية الموارد البشرية باعتبارها مزايا تنافسية في إدارة التغيير.

2. دراسة (Balvir Talwar، 2009)، بعنوان: دراسة مقارنة للقيم الأساسية لنماذج التميز في مواجهة القيم الإنسانية.⁽³⁾

Comparative Study of Core Values of Excellence Models Vis-a-Vis Human Values.

هدفت الدراسة إلى مقارنة القيم الأساسية لنماذج التميز في 16 منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على إستبانة تم توزيعها على 389 مبحوثاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الأوساط الحسابية والتحليل العاملي.

⁽¹⁾ عاشور لعور، رقية معافة، التمكين النفسي وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد4، العدد1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.

⁽²⁾ Muna Kalyani, Mahima Prakashan Sahoo, Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, International Journal of Business and Management, Vol.6, No.18, 2011.

⁽³⁾ Balvir Talwar, Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values, Measuring Business Excellence, Vol.13, No.4, 2009.

توصلت الدراسة إلى أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية لنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بينهما، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التنظيمي، التي تركز على العملاء والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك العاملين.

3. دراسة (Musa & Girard، 2008)، بعنوان: التحقق من أثر التميز التنظيمي والقيادة على تحقيق الأداء المؤسسي.⁽¹⁾

Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leader Ship on Achieving Business Performance.

سعت الدراسة إلى التحقق من أثر كل من التميز التنظيمي واستراتيجيات القيادة على تحقيق الأداء بإجراء دراسة استكشافية على الشركات التركية، وقد حددت الدراسة سبعة أبعاد لقياس الأداء هي: الربح، الحصة السوقية، النمو، المحافظة على العملاء، نمو المبيعات العائد على الإستثمار، معدل دوران العاملين. وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات شخصية في 200 شركة، تم اختيارها عشوائياً من أصل 7200 شركة، حيث بلغ عدد الاستجابات 157.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفوق التنظيمي والأداء المؤسسي، وكما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات القيادة والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية شاملة.

4. دراسة (Kevin Foley، 2001)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة: التميز التنظيمي.⁽²⁾

From Quality Management to Organization Excellence.

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التميز التنظيمي هو إدارة الجودة بحد ذاته ولكن تحت مسمى آخر، حيث أوضحت الدراسة أنه من الخطأ تطوير تميز تنظيمي في منظمة ما دون الرجوع إلى أهداف المنظمة وتحديدها بالشكل الصحيح، وتم تطبيق الدراسة على المنظمات الأسترالية في مدينة سيدني والبالغ عددها 13 منظمة. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي رسمت لنفسها أهداف صحيحة وممكنة التحقيق هي المنظمات التي تمكنت من تحقيق تميزاً تنظيمياً أعلى بين المنظمات التي شملتها عينة الدراسة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت إدارة المواهب بالتميز التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة أي إدارة المواهب والتميز التنظيمي، وهي عبارة عن دراسات عربية، نظراً لعدم التمكن من الحصول على الدراسات الأجنبية.

1. دراسة (زانا مجيد صادق، 2019)، بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة نوروز تيليكوم للاتصالات في العراق.⁽³⁾

(1) Musa Pinar, Tulay Girard, Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance, *SAM Advanced Management*, Vol.73, No.1, January 2008.

(2) Kevin Foley, From Quality Management To Organization Excellence, consulté le: 25/05/2022, 15:00h, disponible sur <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.7684&rep=rep1&type=pdf>.

(3) زانا مجيد صادق، دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة نوروز تيليكوم للاتصالات في العراق، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات، 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة المواهب كمتغير مستقل والمتمثلة بالأبعاد التالية (إستراتيجية جذب المواهب، إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، إستراتيجية تنمية المواهب، إستراتيجية تحفيز المواهب) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الإستراتيجية، وتميز الموارد البشرية) كمتغير تابع، بالتطبيق على شركة تيليكوم للاتصالات في العراق. لتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبانة تضمن 36 عبارة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 26 من مديري شركة نوروز تيليكوم للاتصالات وفي فروعها المختلفة، ولغايات التحليل الإحصائي ثم استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لتفريغ وتحليل الإستبانة مع استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، والانحدار البسيط والمتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز المنظمي، وبناء على استنتاجات الدراسة تم عرض مجموعة من المقترحات.

2. دراسة (كسنة محمد فاطنة بن علي قهيري، 2017)، بعنوان: دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال.⁽¹⁾

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة في حقل إدارة الموارد البشرية في المنظمات وذلك لتحقيق التميز الذي تطمح إليه، بالإضافة إلى التعرف على أهم نماذج إدارة المواهب وكيفية التعامل معها نظراً لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية ولأثرها المباشر على مستويات الأداء، قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة بطريقة الاستقراء المكتبي المنطوي على مراجعة الأدبيات المطروحة والمناقشة لمفهوم إدارة المواهب.

3. دراسة (بكر فخري محمد، 2016)، بعنوان: إستقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية.⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور استقطاب الموهبة والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع البحث 3101 عاملاً وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 317 عاملاً بنسبة 92.6%. تمثلت مشكلة البحث بوجود قصور واضح في تطبيق والاهتمام من قبل الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة حول الآليات المطلوبة من أجل استقطاب وتعيين الموهبة لغرض تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من استقطاب الموهبة وتعيين الموهبة في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية ببغداد. وأوصت الدراسة

⁽¹⁾ كسنة محمد فاطنة بن علي قهيري، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.

⁽²⁾ بكر فخري محمد، إستقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 2016.

بضرورة العمل على استقطاب الموهبة من داخل وخارج المؤسسة لتسهيل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلاً حسب الاحتياجات المطلوبة مع إيجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم.

4. دراسة (أحمد عبد الله أمانة الشمري، 2014)، بعنوان: دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء مدراء شركة آسيا سيل للاتصالات.⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي في المنظمات العراقية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أربعة أبعاد لإدارة الموهبة وهي: إستقطاب المواهب؛ إختيار المواهب؛ تطوير المواهب؛ المحافظة على المواهب، كما تم اعتماد أبعاد للتمييز المنظمي (التخطيط الإستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وقد تم إختيار شركة آسيا سيل للإيصالات كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استمارة إستبانة شملت 30 فرداً من مديري الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

من أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو أن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في تحقيق التميز المنظمي. كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين أبعاد إدارة الموهبة (الإستقطاب، الإختيار، التطوير، المحافظة) بوصفها متغيرات مستقلة فرعية، والتمييز المنظمي بوصفه متغير رئيسي تابع؛

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة (إستقطاب المواهب، إختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) على التميز المنظمي عند مستوى الدلالة 0.01.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب، وكذا الدراسات التي اهتمت بالتمييز التنظيمي وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وتنوع البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسات، تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لإدارة المواهب كمتغير مستقل والتمييز التنظيمي كمتغير تابع؛

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المواهب في تركيزها على أبعاد إدارة المواهب (إستقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الإحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة)؛

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي؛

(1) أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء مدراء شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، جامعة كربلاء، العراق، 2014.

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات؛

- تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني، كون الدراسة الحالية أجريت في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل خلال السنة الجارية (2022)، بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية مختلفة؛

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حجم العينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها (50) عاملاً ينتمون للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، أما الدراسات السابقة فقد تناولت عينات بأحجام مختلفة، أقل أو أكبر من عينة الدراسة، يتراوح قطاعها بين العام والخاص، وبين ما هو خدمي وإنتاجي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسة السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات مدت الدراسة الحالية بعدة عناصر، يمكن

ذكر أهمها ما يلي:

- الاستعانة بوقائع تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري؛

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛

- المساعدة في اختيار وتصميم أداة الدراسة؛

- الاستفادة من كيفية استخدامها للمناهج وأدوات جمع البيانات.

الخلاصة :

تطرننا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدا مع التعقيب على الدراسات، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول تناول إدارة المواهب مفهومه، أهدافه، مبادئه، ومستوياته، ومتطلبات نجاحه، وكذا التميز التنظيمي مفهومه، أبعاده، متطلباته، مداخله ومرتكزاته، معوقاته، بالإضافة إلى العلاقة الموجود بين متغيرات الدراسة. أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة. وسنحاول إسقاط ما تم دراسة في هذا الفصل على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ المبحث الأول: الإجراءات

المنهجية للدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني: عرض

وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول لأهم الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ولإعطاء نظرة أكثر شمولية على موضوع الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم استعراضه على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وذلك بهدف معرفة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي.

لذا سنتناول هذا الفصل في مبحثين، الأول نتطرق فيه إلى إجراءات وأدوات الدراسة من خلال تحديد طريقة ونوع أداة الدراسة التي تمثلت في اختيار مجتمع وعينة الدراسة، متغيريها وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها من أجل اختبار الأداة، وكذا اختبار الفرضيات واستخراج النتائج. أما المبحث الثاني فيستعرض نتائج الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبانة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قبل الشروع في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، يجب أولاً توضيح طريقة ونوع أداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة أمر في غاية الأهمية لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة".⁽¹⁾ ويتمثل المجتمع المستهدف في كل موظفي المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، والبالغ عددهم إلى غاية إجراء هذا الدراسة (242) موظفاً.

2. عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة المجتمع ككل وإجراء المسح الشامل، تم استخدام طريقة المسح الجزئي أو ما تسمى بطريقة المعاينة (العينة). في المسح الشامل يتناول الباحث في جمعه للبيانات جميع عناصر ووحدات المجتمع المدروس دون استثناء، بخلاف المعاينة التي يتناول فيها الباحث في جمعه للبيانات جزء أو نسبة من المجتمع المدروس (عينة).

تعد العينة إحدى دعائم البحث العلمي، التي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد في التكلفة والوقت والجهد، دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته،⁽²⁾ وتعرف العينة بأنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل هذا المجتمع في البحث".⁽³⁾ وهناك أسلوبين لاختيار العينات وهما: أسلوب العينة العشوائية وأسلوب العينة غير العشوائية، وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على أسلوب العينة غير العشوائية العمدية أو القصدية، والتي تعرف على أنها: "قيام الباحث باختيار العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، حيث يقدر حاجته للمعلومات ويختار عينته وفقاً لذلك".⁽⁴⁾

وعليه تم اختيار عينة قدرها 50 مفردة من أصل 85 عامل بإدارة مؤسسة ميناء جن جن، أي ما يعادل 58.82% من المجتمع المستهدف. ووقع اختيارنا لهذه الفئة (فئة الإداريين) من أجل الحصول على مصداقية أعلى حول الإجابات المطروحة، كونها الأكثر دراية وخبرة والأقدر على فهم الأسئلة الواردة في الإستبانة. حيث تم توزيع 50 استبانة، تم استرجاعها كلها، دون استبعاد أيها منها.

(1) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، (دون مكان نشر)، (دون سنة نشر)، ص 109.

(2) سلاطونية بلقاسم، حسان الجلاي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، قسنطينة، 2004، ص 168.

(3) سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000، ص 269.

(4) ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الجدول رقم (01): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الإستبانة

النسبة المئوية	العدد	الإستبيانات
%100	50	الإستبيانات الموزعة
%100	50	الإستبيانات المسترجعة
%00	00	الإستبيانات المستبعدة
%100	50	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: أداة الدراسة

تعد أداة الدراسة ركناً هاماً في عملية التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، وهي الوسيلة التي يستطيع من خلالها الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته، وأن القدرة على استعمالها يعطي وزناً وقيمة للدراسة، وتتمثل أداة هذه الدراسة في الإستبانة، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات البحث، الإستبانة هي ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد، للحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع أو مشكلة الدراسة.

وقد تم تصميم أداة الدراسة بالرجوع إلى الإطار النظري، وبالاستفادة من استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة، حيث تم إعداد مشروع استمارة أولية، من خلال تحديد محاور الإستبانة التي تجيب على التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية، وعلى ضوء ذلك تم صياغة عدد محدد من العبارات لكل محور، وقد تبنت الإستبانة الشكل المغلق، الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال، والإشارة إلى الخيار المناسب، وتضم الإستبانة (32) عبارة.

ويتكون الهيكل العام لأداة الدراسة من ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على خصائص المبحوثين من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الصنف الوظيفي.
- **المحور الثاني:** يضم عبارات المتغير المستقل، والمتمثل في إدارة المواهب بأبعاده الأربعة، وقيس من خلال (20) عبارة، وزعت على النحو التالي:
 - * **البعد الأول:** استقطاب الموهبة ويقاس بالعبارات من (01) إلى (05).
 - * **البعد الثاني:** تنمية الموهبة ويقاس بالعبارات من (06) إلى (10).
 - * **البعد الثالث:** الاحتفاظ الموهبة ويقاس بالعبارات من (10) إلى (15).
 - * **البعد الرابع:** استغلال الموهبة ويقاس بالعبارات من (16) إلى (20).
- **المحور الثالث:** يضم عبارات المتغير التابع، والمتمثل في التميز التنظيمي، وقيس من خلال (12) عبارات أي من العبارة (21) إلى العبارة (32).

كما اشتملت الإستمبانة على مقدمة أو ما يسمى برسالة التغطية، والتي تعد حسب العديد من الدراسات ضرورية عند تصميم أداة الدراسة، حيث يتم فيها تعريف الأفراد المبحوثين بالدراسة وأهميتها وهدفها الأكاديمي، كما تتضمن أيضاً تحفيز وتشجيع المستقضي للإجابة عن الاستبيان.

تبننت الدراسة في إعداد الأداة الشكل المغلق، حيث تم تصميم الأسئلة وفقاً للمقياس الذي وضعه العالم "ليكرت" (Likert)، وتم اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويطلب من المبحوث أن يشير إلى اختيار واحد فقط، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت (Likert)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص23.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية، خاصة المتوسط الحسابي، تم تحديد مجال الموافقة وعدم الموافقة بنوعيتها، وكذا الحياد المشكل للمقياس، على النحو الآتي:

- حساب المدى: المدى وفق مقياس ليكرت يكون كالآتي: المدى = 5-1 أي أن المدى = 4.

- حساب طول المدى: بما أن عدد الدرجات المشكلة للمقياس هي 5 درجات، فإن طول المدى يكون كالآتي: طول المدى = 5/4، أي أن طول المدى = 0.8.

ولتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى (0.8) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، الذي يكون هو الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة له طول المدى، يكون الحد الأعلى للفئة الثانية، ونواصل على هذا المنوال لتحديد الحدود الدنيا والعلي الباقي للفئات، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert)

المجال	طول الخلية	الاتجاه	درجة الموافقة
الأول	من 1 إلى 1.80	غير موافق تماماً	ضعيفة جداً
الثاني	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيفة
الثالث	من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسطة
الرابع	من 3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفعة
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق تماماً	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (01).

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، وذلك من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

حتى يتسنى استعمال مقياس ليكرت ينبغي أن يكون صادقاً، ونعني بذلك تناسق عبارات المقياس مع بعضها البعض، لذا توجب اختبار صدق (32) عبارة الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهناك عدة طرق إحصائية تستخدم في قياس الصدق، وتم الاعتماد على طريقة الخبراء في قياس الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط "بيرسون" (Pearson) في قياس صدق المحتوى.

1. الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذة المشرفة، كما تم استشارة عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، وممن لديهم الخبرة والمعرفة في موضوع الدراسة، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحاورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وبناءً على توجيهات المحكمين "انظر الملحق رقم (02)" تم تعديل وحذف بعض العبارات، ليستقر الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2. الصدق الداخلي (صدق المحتوى)

إضافة إلى الصدق الظاهري تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

- أ. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة المواهب)
- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (استقطاب الموهبة)

يبين الجدول (04) صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استقطاب الموهبة من محور إدارة المواهب.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد استقطاب الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(01)	هناك إستراتيجية حقيقية لاستقطاب المواهب على مستوى المؤسسة.	0.911**	0.000
(02)	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو الخبرة و الموهبة للعمل بها.	0.771**	0.000
(03)	لدى المؤسسة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.	0.835**	0.000
(04)	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب.	0.883**	0.000
(05)	الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة بالمؤسسة تساعد على جذب المواهب.	0.840**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إستقطاب الموهبة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.771) و(0.911)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تنمية الموهبة)

يبين الجدول أدناه صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنمية الموهبة من محور إدارة المواهب.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد تنمية الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(06)	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقاً لما يتطلبه منصب العمل.	0.881**	0.000
(07)	توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين.	0.826**	0.000
(08)	تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها.	0.834**	0.000
(09)	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم.	0.882**	0.000
(10)	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين.	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تنمية الموهبة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.826) و(0.882)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة)

يبين الجدول أدناه صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة من محور إدارة المواهب.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(11)	تهتم المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم.	0.782**	0.000
(12)	لا توجد نية الموظفين الموهوبين في ترك المؤسسة.	0.691**	0.000
(13)	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين.	0.838**	0.000
(14)	تسعى المؤسسة للمحافظة على الموظفين الموهوبين وذوي خبرة.	0.839**	0.000
(15)	تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر...) للموظفين الموهوبين.	0.886**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.691) و(0.886)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (استغلال الموهبة)

يبين الجدول أدناه صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد استغلال الموهبة، من محور إدارة المواهب.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد استغلال الموهبة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(16)	تزود المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم.	0.857**	0.000
(17)	يتم الأخذ بأراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم.	0.837**	0.000
(18)	تحرص المؤسسة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها.	0.875**	0.000
(19)	يملك الموظفين المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه.	0.790**	0.000
(20)	تسعى المؤسسة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام.	0.837**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد استغلال الموهبة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.790) و(0.875)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول (إدارة المواهب)

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة الموهبة، نقوم بقياس الصدق الداخلي لأبعاد المحور ككل، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لأبعاد إدارة الموهبة مع الدرجة الكلية للمحور

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(01)	بعد استقطاب الموهبة	0.869**	0.000
(02)	بعد تنمية الموهبة	0.864**	0.000
(03)	بعد الاحتفاظ بالموهبة	0.905**	0.000
(04)	بعد استغلال الموهبة	0.914**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور إدارة الموهبة والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.864) و(0.914)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن المحور الأول (إدارة الموهبة) صادق لما وضع لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التميز التنظيمي)

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني، والمتمثل في التميز التنظيمي، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

الرقم	مضمون العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
(21)	يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق.	0.699**	0.000
(22)	يتم إعطاء التوجيهات باستمرار في جميع مراحل العمل.	0.880**	0.000
(23)	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية.	0.750**	0.000
(24)	يعمل القائد على حل المشكلات والعوائق التي توجه العمل.	0.770**	0.000
(25)	يحرص القائد على سيادة روح التعاون بين الموظفين.	0.785**	0.000
(26)	يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين على التميز في العمل.	0.786**	0.000
(27)	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.	0.861**	0.000
(28)	تقوم ثقافة المؤسسة على تعزيز المنافسة بين فرق العمل.	0.804**	0.000
(29)	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف بين الموظفين.	0.840**	0.000
(30)	تتطلق الإستراتيجية من واقع التحديات التي تواجهها المؤسسة.	0.735**	0.000
(31)	تهدف إستراتيجية المؤسسة لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	0.856**	0.000
(32)	تتسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	0.817**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

** الارتباط دال إحصائياً عند (0.01) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التميز التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.699) و(0.880)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن المحور الثاني (التميز التنظيمي) صادق لما وضع لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس، ويقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على أفراد العينة تحت نفس الظروف، ولقياس الثبات يتم استخدام عدة طرق كطريقة معامل ألفا؛ طريقة التجزئة النصفية؛ طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.⁽¹⁾ وتم استخدام طريقة معامل

(1) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008، ص ص 297، 298.

كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر لأداة الدراسة.⁽¹⁾ وهناك قاعدة للتعامل مع قيمة معامل كرونباخ ألفا مفادها:⁽²⁾

- إذا كان المعامل أقل من (0.60) فهذا يعني أن الأداة تتمتع بثبات ضعيف مما يتطلب إعادة النظر فيها.
- إذا كان المعامل يتراوح بين (0.60-0.70) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان المعامل يتراوح بين (0.70-0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان المعامل أكبر من (0.80) فهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

وقد جاءت نتائج اختبار معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة والأداة ككل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل ثبات أداة الدراسة

البعده / المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	درجة الثبات
استقطاب الموهبة	(05)	0.902	ممتاز
تنمية الموهبة	(05)	0.911	ممتاز
الاحتفاظ بالموهبة	(05)	0.868	ممتاز
استغلال الموهبة	(05)	0.894	ممتاز
إدارة المواهب	(20)	0.957	ممتاز
التمييز التنظيمي	(12)	0.948	ممتاز
الأداة ككل	(32)	0.973	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة جاءت كما يلي:

- معامل الثبات بالنسبة للبعد الأول (استقطاب الموهبة) تجاوز 90% حيث بلغ (90.2%)، بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.
 - معامل الثبات بالنسبة للبعد الثاني (تنمية الموهبة) تجاوز 90% حيث بلغ (91.1%)، بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.
 - معامل الثبات بالنسبة للبعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة) تجاوز 80% حيث بلغ (86.8%)، بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.
 - معامل الثبات بالنسبة للبعد الرابع (استغلال الموهبة) تجاوز 80% حيث بلغ (89.4%)، بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات ممتاز
- في حين جاءت معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة كالتالي:

⁽¹⁾ عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، دار خوارزم، جدة، 2008، ص 536.

⁽²⁾ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، ترجمة: إسماعيل على بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص 445.

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول (إدارة المواهب) تجاوز 90% حيث بلغ (95.7%)، بمعنى أن معامل ثبات للمحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.
- معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (التميز التنظيمي) تجاوز 90% حيث بلغ (94.8%)، بمعنى أن معامل ثبات للمحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتاز.
- أما بالنسبة لأداة الدراسة ككل، فقد بلغ معامل الثبات (97.3%)، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) التي يرمز لها اختصاراً بـ (SPSS) نسخة 20 (V-20)، كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة في:

1. المدى

يعبر عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة، وهو غير دقيق كمقياس للتشتت، لأنه يتأثر بشدة بالقيم المتطرفة، وكلما كان حجم المدى أقل أصبح التجانس بين أفراد المجموعة أكثر.⁽¹⁾

2. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية

يهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وقد تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية عند تحليل خصائص عينة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي

تم استخدام المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد متغيرات الدراسة، مما يساعد على ترتيب العبارات والأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية.

4. الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لتحديد مقدار التشتت في إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي وانحراف إجابات المبحوثين لكل عبارة عن متوسطها.

5. مقاييس الالتواء والتفرطح

تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفرطح، لاختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

6. معامل الارتباط

يعتبر معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) من أهم المعاملات التي تستخدم في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، إذ يحدد نوع وشدة العلاقة، فإذا كان معامل الارتباط موجباً كانت العلاقة طردية بين المتغيرين، أما إذا كان معامل الارتباط سالباً كانت العلاقة عكسية بين المتغيرين.

(1) محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

أما شدة العلاقة فتحدد وفقاً لقيمة معامل الارتباط، فإذا كان المعامل أكبر من (0.5) يمكن القول أن العلاقة قوية بين المتغيرين، ويمكن اعتبارها ضعيفة إذا كان أصغر من (0.5)، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.5) نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.

7. معامل ألفا كرونباخ (CronbachAlpha)

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح.

8. الانحدار الخطي البسيط

الهدف من تحليل الانحدار هو تحديد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأي عناصر المتغير المستقل هي أكثر تأثيراً على المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نستعرض من خلال هذا المبحث الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل ذلك تم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، تم اختيار بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، التي تعد من المتغيرات المؤثرة في الفرد من حيث توجهاته وردود أفعاله، والمتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الصنف الوظيفي، وتم إعداد جدول توزيع تكراري لكل متغير، يضم التكرارات والنسب المئوية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

عادة ما يكون الجنس متغير مؤثر على إجابات الأفراد إزاء العديد من المشاريع والمبادرات الجديدة، فهو متغير مساعد في تحديد فروق الاستجابة بين الجنسين، وكان توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	31	62%
إناث	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم 31 عامل ما يعادل 62%، في حين بلغ عدد الإناث 19 مفردة ما يعادل 38% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير العدد الكبير

للذكور دون الإناث في المؤسسة محل الدراسة إلى طبيعة نشاطها، حيث أن العمل في مثل هذه المؤسسات يحتاج إلى جهد عضلي وذلك من أجل القدرة على استعمال مختلف الوسائل اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية، أي أن هذا النوع من العمل لا يتناسب مع القدرات الجسمية للعنصر النسوي ولا حتى ميولاتهن.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يتطلب تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس السن، تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات العينة، حيث كانت الإجابات حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	السن
8%	04	أقل أو يساوي 30 سنة
58%	29	من 31 إلى 40 سنة
26%	13	من 41 إلى 50 سنة
8%	04	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

انطلاقاً من معطيات الجدول يتضح أن اغلب العمال الممثلين لعينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة مقدرة بـ 58% وهي تمثل أعلى نسبة وتعكس 29 عامل، وتليها فئة الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرها 26% ما يمثل 13 عامل، وتليها الفئة أقل أو يساوي 30 سنة وأكثر من 50 سنة متساويتين بنسبة قدرها 8% ما يمثل 4 عمال، أي أن المؤسسة تتجه بشكل كبير إلى لتوظيف الشباب.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

إن المستوى العلمي له أثر كبير على إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، لأن العلم يكسب الفرد قيماً وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
14%	07	ثانوي أو أقل
64%	32	جامعي
16%	08	تقني سامي
6%	03	شهادة أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 32 فرد، أي ما نسبته 64%، أما الأفراد الذين لديهم مستوى تقني سامي، فقد بلغ عددهم 8 أفراد أي ما نسبته 16%، ويليهما مستوى ثانوي أو أقل، حيث بلغ عددهم 7 أفراد، أي ما نسبته 14%، أما أفراد العينة الذين لديهم شهادة أخرى فقد بلغ عددهم 3 أفراد، أي ما نسبته 6% وهي أصغر نسبة.

تعزى هذه النتيجة إلى أن اغلب الترقيات في المناصب الإدارية يشترط فيها شهادات جامعية، وهذا ما جعل أغلبية الموظفين في الإدارات العليا والوسطى هم من حملة الشهادات الجامعية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بالتحسن في المستوى التعليمي الذي عرفته الجزائر مؤخراً، بسبب سياسة التوسع في التعليم العالي التي تنتهجها السلطات العامة من خلال إنشاء الجامعات في كل الولايات، مما يعني إتاحة الفرصة أمام أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع من الالتحاق بالتعليم الجامعي.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

مما لاشك فيه أن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه، تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع ما، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	02	4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	14%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	32	64%
15 سنة فما فوق	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 64% تمثل 32 عامل من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح خبرته من 10 إلى أقل من 15 سنة، تليها الفئة التي تفوق خبرتهم أكثر من 15 سنة، والتي تمثل 9 عمال، ثم الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما أدنى نسبة سجلت فهي نسبة الفئة التي أقل من 5 سنوات، والتي قدر عددهم بعاملين ونسبة 4%.

يتضح من هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة، ويعد ذلك عامل مهم بالنسبة للمؤسسة، فقد تساعدها خبرة هؤلاء الأفراد في أداء الأعمال بفاعلية أكثر من خلال قدراتهم الكبيرة على استغلال الوقت، وكذا التقليل من احتمال الوقوع في الخطأ.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الصنف الوظيفي
26%	13	إطار
52%	26	عون التحكم
22%	11	عون التنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 52% من حجم العينة تمثل أعوان التحكم وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 26% من فئة الإطارات، في حين نجد أن نسبة 22% من أعوان التنفيذ وهي أدنى نسبة. وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين من أعوان التحكم، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة وحاجتها لهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب)

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير المستقل، وبضم أربعة أبعاد هي: استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استغلال المواهب. وفيما يلي عرض وتحليل لكل بعد من هذه الأبعاد.

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد استقطاب المواهب

لمعرفة مستوى استقطاب المرهبة بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات. كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد استقطاب المواهب

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
(01)	توجد إستراتيجية حقيقية لاستقطاب المواهب على مستوى المؤسسة.	3.060	1.038	متوسطة	5
(02)	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو الخبرة والموهبة للعمل بها.	3.160	1.037	متوسطة	4
(03)	لدى المؤسسة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.	3.240	1.060	متوسطة	3
(04)	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب.	3.280	1.107	متوسطة	2
(05)	الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة بالمؤسسة تساعد على جذب المواهب.	3.360	0.963	متوسطة	1
/	القيم الإحصائية الكلية	3.220	0.883	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد استقطاب المواهب، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (3.060) و(3.360)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.963) و(1.107).

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بـ (3.220)، وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.883) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، وبناء على ذلك فإن أفراد العينة بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل يقرون بوجود مستوى متوسط لاهتمام المؤسسة باستقطاب الموهبة.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد تنمية الموهبة

لمعرفة مستوى تنمية الموهبة من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تنمية الموهبة

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
(06)	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقاً لما يتطلبه منصب العمل.	3.280	1.030	متوسطة	3
(07)	توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين.	3.360	1.083	متوسطة	2
(08)	تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها.	3.280	0.990	متوسطة	4
(09)	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم.	3.200	1.030	متوسطة	5
(10)	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين.	3.400	1.087	متوسطة	1
/	القيم الإحصائية الكلية	3.304	0.897	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يظهر الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تنمية الموهبة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.200) و(3.400)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.990) و(1.087).

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.304) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره (0.897) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل أن هناك انسجام عام في آراء أفراد العينة، وعليه فإن أفراد العينة بالمؤسسة يقرون بوجود درجة متوسطة من اهتمام المؤسسة بتنمية الموهبة، نتيجة إدراكهم بأهمية الأهداف التي تتبناها المؤسسة، فضلاً عن أهمية المهام التي يقومون بها.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد الاحتفاظ بالموهبة

لمعرفة مستوى الاحتفاظ من وجهة نظر أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد. حيث جاءت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
(11)	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين.	3.260	0.985	متوسطة	1
(12)	لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المؤسسة.	2.880	0.961	متوسطة	3
(13)	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين.	2.860	1.212	متوسطة	5
(14)	تسعى المؤسسة للمحافظة على الموظفين الموهوبين وذوي خبرة.	3.020	1.151	متوسطة	2
(15)	تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر،...) للموظفين الموهوبين.	2.860	1.178	متوسطة	4
/	القيم الإحصائية الكلية	2.976	0.892	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد الاحتفاظ بالموهبة، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (2.860) و(3.260)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.961) و(1.212).

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي (2.976)، مما يعنى وجود درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.892)، مما يدل أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة، وبناء على ذلك فإن أفراد العينة بالمؤسسة المينائية جن جن يقرون بوجود مستوى متوسط من اهتمام المؤسسة بالاحتفاظ بالموهبة، مما يعكس آراءهم بنقص التزامه بالمعايير السائدة بالمؤسسة وضعف الالتزام بالقيم المؤسساتية.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة ببعد استغلال الموهبة

لمعرفة مستوى الاستغلال بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد استغلال الموهبة

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
(16)	تزود المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم.	2.860	1.069	متوسطة	4
(17)	يتم الأخذ بآراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم.	2.820	0.918	متوسطة	5
(18)	تحرص المؤسسة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها.	3.040	1.087	متوسطة	3
(19)	يمتلك الموظفين المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه.	3.400	1.049	متوسطة	1
(20)	تسعى المؤسسة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الأقسام.	3.160	1.075	متوسطة	2
/	القيم الإحصائية الكلية	3.056	0.873	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات بعد استغلال الموهبة، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (2.820) و(3.400)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.918) و(1.087).

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ (3.056)، وهو يعبر عن وجود درجة متوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.873) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك توافق في آراء أفراد العينة، وعليه فإن أفراد العينة بالمؤسسة المينائية جن بجيبل يشعرون بدرجة متوسطة فيما يتعلق باستغلال الموهبة، نتيجة آراءهم بضعف مكانتهم داخل المؤسسة، فضلاً عن عدم قدرتهم على الانسجام مع الزملاء وجماعات العمل.

خامساً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإدارة المواهب

لمعرفة المستوى الكلي لإدارة المواهب من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد هذا المتغير مجتمعة.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المواهب

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الأول	استقطاب الموهبة	3.220	0.883	متوسطة	2
الثاني	تنمية الموهبة	3.304	0.897	متوسطة	1
الثالث	الاحتفاظ بالموهبة	2.976	0.892	متوسطة	4
الرابع	استغلال الموهبة	3.056	0.873	متوسطة	3
/	إدارة المواهب	3.139	0.787	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المواهب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.976) و(3.304)، وانحرافات معيارية بين (0.873) و(0.897).

كما يتضح من الجدول التفاوت في مدى توفر أبعاد إدارة المواهب على الرغم من التقارب فيما بينها، حيث يأتي بعد تنمية الموهبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.304) وهو الأكبر ما بين متوسطات درجة الموافقة على كل من بعد استقطاب الموهبة الذي جاءت في المرتبة الثانية، وبعد استغلال الموهبة الذي جاء في المرتبة الثالثة، وبعد الاحتفاظ بالموهبة الذي المرتبة الرابعة والأخيرة.

ومن النتائج السابقة يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة حول محور إدارة المواهب جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.139) وانحراف معياري (0.787) وهو أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك توافق في آراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور. وبناءً على ذلك فإن مستوى آراء أفراد العينة بإدارة المواهب متوسط، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى بعد تنمية الموهبة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير التابع، ولمعرفة درجة التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة لدرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التميز التنظيمي

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
(21)	يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق.	3.280	0.969	متوسطة	10
(22)	يتم إعطاء التوجيهات باستمرار في جميع مراحل العمل.	3.440	0.860	مرتفعة	3
(23)	يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية.	3.420	0.905	مرتفعة	4
(24)	يعمل القائد على حل المشكلات والعوائق التي توجه العمل.	3.460	1.073	مرتفعة	1
(25)	يحرص القائد على سيادة روح التعاون بين الموظفين.	3.380	0.966	متوسطة	6
(26)	يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين على التميز في العمل.	3.280	1.107	متوسطة	9
(27)	تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.	3.380	1.007	متوسطة	5
(28)	تقوم ثقافة المؤسسة على تعزيز المنافسة بين فرق العمل.	3.180	1.024	متوسطة	11
(29)	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف بين الموظفين.	3.160	1.056	متوسطة	12
(30)	تطلق الإستراتيجية من واقع التحديات التي تواجهها المؤسسة.	3.340	0.981	متوسطة	8
(31)	تهدف إستراتيجية المؤسسة لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	3.440	0.993	مرتفعة	2
(32)	تتسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	3.340	1.013	متوسطة	7
/	القيم الإحصائية الكلية	3.350	0.795	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات التميز التنظيمي، ويتضح أن هناك اتجاه عام نحو الموافقة بدرجة متوسطة عن التميز التنظيمي، حيث أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يقع ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، باستثناء العبارات (22)، (23)، (24) في حين تراوحت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات بين (0.860) و(1.107). وفي هذا الإطار جاءت العبارة (24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.460)، في حين جاءت العبارة (29) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.160).

في حين قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ (3.350) وهو يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وفق سلم القياس، وانحراف معياري قدره (0.795)، مما يدل عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المحور، وبناءً على ذلك يمكن القول أن هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، أي أن المؤسسة تتمتع بالاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، وتعزيز المنافسة بين فرق العمل بهدف وصول إستراتيجية المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات عن طريق تطبيق نموذج تحليل الانحدار الخطي، ولكن قبل استخدام هذا التحليلي لا بد من عمل اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات، للتأكد من سلامتها وصحتها لإجراء مثل هذا التحليل، حيث يتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم حساب كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

معامل التفلطح	معامل الالتواء	البعد/ المحور
0.627	-0.873	استقطاب الموهبة
1.339	-1.353	تنمية الموهبة
-0.337	-0.453	الاحتفاظ بالموهبة
0.058	-0.657	استغلال الموهبة
2.204	-1.367	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول أن قيم معامل الالتواء لأبعاد ومحاور الدراسة محصورة بين (-1.353) و(-0.453)، كما أن قيم معامل التفلطح تتراوح بين (-0.337) و(1.339)، وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي. وحسب بعض الدراسات يجب أن يكون معامل الالتواء محصورة بين [1 و -1]، ومعامل التفلطح بين [3 و -3]، في حين تؤكد دراسات أخرى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين [3 و -3]، ومعامل التفلطح بين [7 و -7]، وهو ما يؤكد فرضية خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، مما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (5%) وعند احتمال ثقة (95%)، والتي نقبل عندها وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع من عدمها، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة في:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب المهوبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (A)	المتغير المستقل
0.000	7.194	0.090	0.649	استقطاب المهوبة
	0.720			معامل الارتباط (R)
	0.519			معامل التحديد (R^2)
	51.748			قيمة (T)
	0.000			مستوى الدلالة (Sig)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر استقطاب المهوبة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000، وهي أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.519، أي أن ما نسبته 51.9% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في استقطاب المهوبة، أما 48.1% الباقية فهي ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بين استقطاب المهوبة والتميز التنظيمي بلغت 0.720، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعد استقطاب المهوبة (A) ما قيمته 0.649، وهذا يعني أن الزيادة في الاستقطاب بـ 1% يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بـ 64.9%. ويؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت 51.748 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المهوبة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنمية الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (A)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
تنمية الموهبة	0.722	0.74	9.707	0.000
معامل الارتباط (R)	0.814			
معامل التحديد (R ²)	0.662			
قيمة (T)	94.219			
مستوى الدلالة (Sig)	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستهانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر تنمية الموهبة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000، وهي أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.662، أي أن ما نسبته 66.2% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في تنمية الموهبة، أما 33.8% الباقية فهي ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بين تنمية الموهبة والتميز التنظيمي بلغت 0.814، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما بلغ ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعدها تنمية الموهبة (A) ما قيمته 0.722، وهذا يعني أن الزيادة في تنمية الموهبة بـ 1% يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بـ 72.2%. ويؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت 94.219 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموهبة على التميز التنظيمي.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تنمية الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استغلال الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (A)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الاحتفاظ بالموهبة	0.688	0.082	70.735	0.000
معامل الارتباط (R)	0.772			
معامل التحديد (R ²)	0.596			
قيمة (T)	8.410			
مستوى الدلالة (Sig)	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول نتائج تحليل لانحدار الخطي لأثر الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000، وهي أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.596، أي أن ما نسبته 59.6% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في الاحتفاظ بالموهبة، أما % 40.4 الباقية فهي ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز التنظيمي بلغت 0.772، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعد الاحتفاظ بالموهبة (A) ما قيمته 0.688، وهذا يعني أن الزيادة في الاحتفاظ بالموهبة بـ 1% يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بـ 68.8%. ويؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت 8.410 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد لاستغلال الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (A)	المتغير المستقل
0.000	75.717	0.082	0.713	استغلال الموهبة
	0.782			معامل الارتباط (R)
	0.612			معامل التحديد (R ²)
	8.702			قيمة (T)
	0.000 ^b			مستوى الدلالة (Sig)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر استغلال الموهبة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000، وهي أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.612، أي أن ما نسبته 61.2% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في استغلال الموهبة، أما 38.8% الباقية فهي ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بين استغلال الموهبة والتميز التنظيمي بلغت 0.782، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعد استغلال الموهبة (A) ما قيمته 0.713، وهذا يعني أن الزيادة في بعد استغلال الموهبة بـ 1% يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بـ 71.3%. ويؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت 8.702 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستغلال الموهبة على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل".

5. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (A)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المواهب	0.880	0.072	149.372	0.000 ^b
معامل الارتباط (R)	0.870 ^a			
معامل التحديد (R ²)	0.757			
قيمة (T)	12.222			
مستوى الدلالة (Sig)	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبانة ومخرجات (SPSS-20).

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R²) بلغ 0.757، أي أن ما نسبته 75.5% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود للتغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، أما 24.3% الباقية فهي ترجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. كما أن معامل الارتباط (R) بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي بلغ 0.870، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما بلغ ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) للإدارة المواهب (A) ما قيمته 0.880، وهذا يعني أن الزيادة في إدارة المواهب بـ 1% يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي بـ 88%. ويؤكد هذا التأثير قيمة (T) والتي بلغت 12.222 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي قبول الفرضية الفرعية الرئيسية التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل".

ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج

1- هناك مستوى متوسط لإدارة المواهب من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قريشي محمد وآخرون، 2022)، ويمكن تفسير ذلك بتباين إجابات الموظفين حول موضوع إدارة المواهب، كما أن المؤسسة تتبع دائماً نفس المعايير في استقطاب الموظفين وتنميتهم والمحافظة عليهم وصولاً لاستغلال المواهب؛

2- هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن بجيجل، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (ألاء محمد الحمود، 2021)، وهذا قد يرجع إلى تمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تقاسم المعلومات والمعارف بين الموظفين، وإعطاء التوجيهات في جميع مراحل العمل، وسعي القادة إلى تحفيز العمال على التميز في عملهم لانسجام الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛

3- يوجد أثر لاستقطاب الموهبة على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل من وجهة نظر العاملين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (زانا مجيد صادق، 2019)، (بكر فخري محمد، 2016)، (أحمد عبد الله أمانة الشمري، 2014)، ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة محل الدراسة على مصادر داخلية وخارجية تساعدها على جذب الموظفين ذو الخبرة والموهبة للعمل بها؛

4- يوجد أثر لتنمية الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل من وجهة نظر العاملين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق، 2019) و(أحمد عبد الله أمانة الشمري، 2014)، ويمكن تفسير ذلك باستخدام المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي وتوفير برامج متخصصة لتنمية قدرات الموهوبين، مع وضع خطط سنوية لتنمية تلك المواهب ورفع مستواهم؛

5- يوجد أثر لاحتفاظ الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل من وجهة نظر العاملين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق، 2019) و(أحمد عبد الله أمانة الشمري، 2014)، ويمكن تفسير ذلك بتقديم المؤسسة للحوافز والمكافآت، بغية الحفاظ على الموظفين الموهوبين، والحد من نسبة تسربهم خارج المؤسسة؛

6- يوجد أثر لاستغلال الموهبة على التميز التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، ويمكن تفسير ذلك بامتلاك الموظفين المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم وقدراتهم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، وذلك على عينة من عمال المؤسسة المينائية جن جن بجيجل حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الثاني الإستبانة لمعرفة مستوى إدارة الموهبة، وكذا عرض النتائج الخاصة للمحور الثالث الخاص بالتميز التنظيمي ومعرفة مستوى هذا التميز في المؤسسة المينائية جن جن من وجهة نظر عمالها، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر إدارة الموهبة بأبعادها على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الختامة

- الخاتمة

يعتبر موضوع إدارة المواهب والتميز التنظيمي من المواضيع أو المفاهيم الإدارية التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين، وذلك راجع لتأثيرهم على أداء العاملين وفعالية وكفاءة المنظمات. ولمحاولة الإلمام بجميع النقاط التي تمس هذا الموضوع، تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال المؤسسة المينائية جن جن - جيجل، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، كما تم طرح بعض المواضيع كآفاق للدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة النظرية

ونوجزها فيما يلي:

- تعتبر إدارة المواهب من القضايا المهمة للإدارة الحديثة للموارد البشرية، كونها وسيلة لتفوق المنظمة واستفادتها من الفرص وتهيئة الجو الملائم لها؛
- تقوم إدارة المواهب على مجموعة من المتطلبات والمبادئ، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، مثل التكامل مع إستراتيجية المنظمة، دعم الإدارة العليا، والتأصل في رسالة المنظمة وثقافتها والنظر إليها كأولوية إستراتيجية عليا؛
- تضم إدارة المواهب العديد من الأنشطة (استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة)، والتي تعد من أهم توجهات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛
- التركيز على استقطاب المواهب أكثر من العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة المواهب، فهي تمثل الخطوة الأولى لتواجد المواهب بالمنظمة، وصولاً إلى تنميتها واستغلالها والمحافظة عليها ضمن الإستراتيجية الكلية لإدارة المواهب؛
- أن غاية الإدارة في أية منظمة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على منافسيها؛
- في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية، أصبح تحقيق التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمة إليها، حيث تتعدد مجالات هذا التميز؛
- يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية له، كما أن بلوغ مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية؛
- تعد إدارة المواهب إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التميز التنظيمي من أجل تحقيقه والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمة بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية، والتي يفضلها يتم تحقيق التميز التنظيمي؛

2. نتائج الدراسة التطبيقية

1.2 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

- من حيث الجنس، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات العينة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 31 مفردة ما يعادل (62%)؛
- من حيث السن، الغالبية العظمى تتراوح أعمارهم من 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرها (58%) وهي تمثل أعلى نسبة وتعكس 14 موظف؛
- من حيث المؤهل العلمي، نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 32 فرد، أي ما نسبته (64%)؛
- من حيث سنوات العمل، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة، يتمركزون في فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بما يعادل (64%)؛
- من حيث الصنف الوظيفي، نجد أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة، هم من فئة أعوان التحكم، حيث بلغ عددهم 26 موظف، بنسبة مئوية قدرها (52%) من مجموع أفراد العينة.

2.2 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لإستقطاب الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.220).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لبعدها تنمية الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.304).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للإحتفاظ بالموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.976).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لاستغلال الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.056).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لإدارة المواهب بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.139).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للتمييز التنظيمي بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.350).

3.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لإدارة المواهب على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعدها استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعد تنمية الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعد الإحتفاظ بالموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لبعد استغلال الموهبة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المينائية جن جن، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بممارسات إدارة المواهب من استقطاب للموهبة وتميبتها واستغلالها والمحافظة عليها؛
- إنشاء قسم أو مصلحة مستقلة لإدارة المواهب البشرية، كجزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يسمح لها من جذب واستغلال الأفراد الموهوبين بشكل فعال؛
- لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين، لذا يجب اكتشافهم والاهتمام بهم ومحاولة المحافظة عليهم؛
- خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للموهبة، من خلال توفير أفضل الوسائل الطرق التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم؛
- زيادة الاهتمام بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب المنظمات الناجحة في هذا المجال، بتوفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العمال؛
- جعل التميز التنظيمي أحد العناصر المهمة في ثقافة المؤسسة، مع التركيز على إدارة المواهب البشرية في تحقيقه؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

بالنظر لمحددات الدراسة التي كانت دافعاً إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع، تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة وهي:

- دور إدارة المواهب في تحسين أداء المنظمة.
- مساهمة استغلال الموهبة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية.
- تأثير استقطاب الموهبة على التميز التنظيمي.
- أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- اوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، ترجمة: إسماعيل على بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
- 2- حميد الطائي وآخرون، إدارة الجدارات والمواهب، الطبعة الثانية، دار اليازوري، (دون مكان نشر)، 2013.
- 3- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 4- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر، (دون مكان نشر)، (دون سنة نشر).
- 5- سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000.
- 6- سلاطينة بلقاسم، حسان الجلاي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، قسنطينة، 2004.
- 7- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، دار خوارزم، جدة، 2008.
- 8- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
- 9- غني دحام تناي الزبيري، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، 2015، عمان.
- 10- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2008.

❖ المجالات

- 11- أحلام خان، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات إدارة الموهبة في المؤسسة، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- 12- أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.
- 13- أحمد حسين عفانة، مصطفى عثماني، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور إلكتروك من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.

- 14- أحمد صالح عبد المقصود عبد الله، أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، مصر، 2021.
- 15- أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور عمليات إدارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء مدراء شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- 16- أحمد فاضل سلمان العجيلي، دور تكنولوجيا التعليم في تنمية المواهب لدى الطلاب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 3، العراق، 2016.
- 17- أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم، الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، العدد 4، 2017.
- 18- بكر فخري محمد، إسقاط المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 2016.
- 19- بن عمور سمير، كواديك حمزة، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: حالة مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019.
- 20- بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بميلة-جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصر، المجلد 4، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
- 21- خلف نصير قاسم، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد 8، العدد 26، جامعة ديالى، العراق، 2016.
- 22- دراسة تطبيقية بجامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2022.
- 23- زانا مجيد صادق، دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة نوروز تيلكوم للاتصالات في العراق، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات، 2019.
- 24- زرزار العياشي، من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2011.
- 25- زكي أبو زيادة، محمد جاد الله، واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 9، العدد 4، جامعة فلسطين، فلسطين، 2021 .

- 26- زكية مقري، نعيمة يحياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد12، جامعة البصرة، العراق، 2014.
- 27- زينتي فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة السويدي للكتابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد13، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015.
- 28- سامية سووالي محمد مشعني وآخرون، واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الوطنية للعلوم الوطنية الاقتصادية، المجلد7، العدد2، البحرين، 2019.
- 29- سعيد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد89، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.
- 30- صيتي عبد اللطيف وآخرون، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد18، العدد3، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- 31- عاشور لعور، رقية معافة، التمكين النفسي وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد4، العدد1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
- 32- عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، أحمد حاتم نعمان، تأثير إدارة المواهب علي كل من التميز والإبداع بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد41، العدد4، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
- 33- عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء: المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد6، العدد1، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2021.
- 34- عبد الله عبد الله أحمد الطبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد7، العدد13، جامعة مستغانم، الجزائر، جوان 2017.
- 35- عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد1، العدد16، الجامعة العراقية، العراق، 2019.
- 36- عمران الزين، براهيمية عمار، اثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد50، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2018.
- 37- فضيلة سلمان داود، أسرار الزهرة علي، الأداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد27، 2017.
- 38- يصل أسامة المحيسن، محمد مفضي الكساسبة، أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد17، العدد1، 2021.

- 39- قريشي هاجر، بوقفة أحلام، إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال: نماذج عالمية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد2، العدد1، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2019.
- 40- كسنة محمد فاطنة بن علي قهيري، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد1، العدد1، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.
- 41- كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد1، العدد1، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2017.
- 42- محمد حسن الخطيب، يحيوي نصيرة، ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد8، العدد13، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2020.
- 43- محمد عيد عتريس، إدارة المواهب بالتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها بمصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد20، العدد20، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2018.
- 44- محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد9، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2018.
- 45- محمود عطا محمد علي مسيل وآخرون، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية التربية، المجلد29، الجزء6، جامعة بنها، مصر، 2018.
- 46- مد الله بشير عبود، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية (في البحوث للتعليم العالي)، المجلد40، العدد1، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2020.
- 47- مصطفى بوزيان، مسعود بن مويزة، إدارة المواهب في المنظمات العربية: الفرص والتحديات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد4، العدد1، جامعة الوادي، الجزائر، 2019.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية

- 48- ألاء محمد عبد الرزاق الحمود، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2021.
- 49- خالد الوافي، أثر إستراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي، أطروحة دكتوراه LMD غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

- 50- محمد صالح محمد الشياب، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.
- 51- نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة وإشراف تربوي، قسم الإدارة والإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.

❖ المواقع الإلكترونية

52- متوفر على الرابط التالي: <https://meemapps.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية

❖ الكتب

53- John S. Oakland, Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance, Butterworth-Heinemann, 1999.

❖ المجلات

- 54- Balvir Talwar, Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values, Measuring Business Excellence, Vol.13, No.4, 2009.
- 55- David Collings, Kamel Mellahi, Strategic Talent Management: a Review and Research Agenda, Human Resource Management Review, Vol.19, Issue 4, December 2009.
- 56- Musa Pinar, Tulay Girard, Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance, SAM Advanced Management, Vol.73, No.1, January 2008.
- 57- Samy Abu Naser, Mazen Al Shobaki, Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staf, International Journal of Information Technology & Electrical Engineering, Vol.6, Issue 2, April 2017,
- 58- Ewelina Wilska, Determinants of Effective Talent Management, Journal of Positive Management, Vol.5, No.4, 2014,
- 59- Faria Rabbi & Al, Talent Management as a Source of Competitive Advantage, Journal of Asian Business Strategy, Vol.5, Issue 0, 2015.
- 60- James Sunday Kehinde, Talent Management: Effect on Organization Performance, Journal of Management Research, Vol.4, No.2, 2012.
- 61- Jyotsna Bhatnagar, Talent Mangement Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees, Employee Relations, Vol.29, No.6, 2007.

- 62- Muna Kalyani, Mahima Prakashan Sahoo, Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence, **International Journal of Business and Management**, Vol.6, No.18, 2011.
- 63- Shaemi. A & al, Impact of Talent Management Strategies on Employees Emotional Intelligence in Isfahan Municipality (Iran), **Journal of management Studies in Development and Evaluation**, Vol.23, No.70, Iran, 2011.

❖ المواقع الإلكترونية

- 64- Kevin Foley, From Quality Management To Organization Excellence, disponible sur **<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.7684&rep=rep1&type=pdf>**
- 65- Hewitt's Associates, The State Of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities, disponible sur: **<https://changinghrtrends.blogspot.com/2008/11/state-of-talent-management-todays.html>**

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - قطب تاسوست -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

أخي الكريم / أختي الكريمة

في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع "أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل"، نقدم لكم هذه الاستبيان والذي يرجى منكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة فيه، بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية، فإجاباتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، والبيانات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة.
نشكركم على حسن تعاونكم وثقتكم...تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة:

د/ حسيبة جبلي

إعداد الطالبتين:

* عاتمة نهلة

* فدسي لبنى

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

- أنثى

- ذكر

2- السن

- من 41 إلى 50 سنة

- أقل أو يساوي 30 سنة

- أكثر من 50 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

3- المؤهل العلمي

- جامعي

- ثانوي أو أقل

- شهادة أخرى

- تقني سامي

4- سنوات العمل

- من 5 إلى أقل من 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- 15 سنة فما فوق

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

5- الصنف الوظيفي

- عون التحكم

- إطار

- عون التنفيذ

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- استقطاب الموهبة						
01	هناك إستراتيجية حقيقية لاستقطاب المواهب على مستوى المؤسسة.					
02	تستقطب المؤسسة الموظفين ذو الخبرة والموهبة للعمل بها.					
03	لدى المؤسسة نظام خاص باستقبال ودمج الموظفين الجدد.					
04	تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المواهب.					
05	الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة بالمؤسسة تساعد على جذب المواهب.					
2- تنمية الموهبة						
06	تهتم المؤسسة بتنمية مواهب الموظفين وفقاً لما يتطلبه منصب العمل.					
07	توفر المؤسسة برامج متخصصة لتنمية قدرات الموظفين الموهوبين.					
08	تعتبر المؤسسة تنمية المواهب عملية دورية ملزمة لكافة موظفيها.					
09	لدى المؤسسة خطط سنوية لتنمية المواهب ورفع مستواهم.					
10	تستخدم المؤسسة التكوين الداخلي والخارجي لتنمية قدرات الموهوبين.					
3- الاحتفاظ بالموهبة						
11	تهتم المؤسسة بخفض نسبة تسرب الموظفين الموهوبين.					
12	لا توجد نية لدى الموظفين الموهوبين في ترك المؤسسة.					
13	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت للموظفين الموهوبين.					
14	تسعى المؤسسة للمحافظة على الموظفين الموهوبين وذوي خبرة.					
15	تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر،...) للموظفين الموهوبين.					
4- استغلال الموهبة						
16	تزود المؤسسة الموظفين الموهوبين بنقاط القوة والضعف لديهم.					
17	يتم الأخذ بأراء الموهوبين مما يحفزهم على استغلال طاقاتهم.					
18	تحرص المؤسسة على مشاركة الموظفين الموهوبين في جميع أنشطتها.					
19	يمتلك الموظفون المعرفة اللازمة للقيام بالعمل على أكمل وجه.					
20	تسعى المؤسسة لدمج الموظفين الموهوبين في جميع الوحدات والأقسام.					

ثالثاً: التميز التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
1- تميز الهيكل التنظيمي						
					يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح ودقيق.	21
					يتم إعطاء التوجيهات باستمرار في جميع مراحل العمل.	22
					يضمن الهيكل التنظيمي انتقال المعلومة بين المستويات الإدارية.	23
2- تميز القيادة						
					يعمل القائد على حل المشكلات والعوائق التي توجه العمل.	24
					يحرص القائد على سيادة روح التعاون بين الموظفين.	25
					يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين على التميز في العمل.	26
3- تميز الثقافة التنظيمية						
					تعكس ثقافة المؤسسة الاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.	27
					تقوم ثقافة المؤسسة على تعزيز المنافسة بين فرق العمل.	28
					تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية مساعدة على تقاسم المعلومات والمعارف بين الموظفين.	29
4- تميز الإستراتيجية						
					تتطلق الإستراتيجية من واقع التحديات التي تواجهها المؤسسة.	30
					تهدف إستراتيجية المؤسسة لاستغلال الأمتل للموارد المتاحة.	31
					تتسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	32

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الكلية	الجامعة
برحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
صالح محمد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
نجيمي عيسى	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
عبد اللوش محمد	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (03): نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

1. الصدق البنائي لعبارات البعد الأول (استقطاب الموهبة)

		Corrélations					استقطاب الموهبة
		q1	q2	q3	q4	q5	
q1	Corrélacion de Pearson	1	,749**	,691**	,748**	,671**	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
q2	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,749**	1	,447**	,511**	,574**	,771**
q3	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q4	Corrélacion de Pearson	,691**	,447**	1	,758**	,632**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,000
q5	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,748**	,511**	,758**	1	,707**	,883**
q6	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q7	Corrélacion de Pearson	,671**	,574**	,632**	,707**	1	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
q8	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,911**	,771**	,835**	,883**	,840**	1
استقطاب	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. الصدق البنائي لعبارات البعد الثاني (تنمية الموهبة)

		Corrélations					تنمية الموهبة
		q6	q7	q8	q9	q10	
q6	Corrélacion de Pearson	1	,675**	,781**	,676**	,662**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
q7	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,675**	1	,570**	,666**	,620**	,826**
q8	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q9	Corrélacion de Pearson	,781**	,570**	1	,624**	,632**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
q10	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,676**	,666**	,624**	1	,819**	,882**
q11	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50

N	50	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,662**	,620**	,632**	,819**	1	,872**
q10 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,881**	,826**	,834**	,882**	,872**	1
تنمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3. الصدق البنائي لعبارات البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة)

		Corrélations					الاحتفاظ بالموهبة
		q11	q12	q13	q14	q15	
Corrélation de Pearson	1	,357*	,578**	,660**	,594**	,782**	
q11 Sig. (bilatérale)		,011	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	
Corrélation de Pearson	,357*	1	,493**	,500**	,507**	,691**	
q12 Sig. (bilatérale)	,011		,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	
Corrélation de Pearson	,578**	,493**	1	,528**	,743**	,838**	
q13 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	
Corrélation de Pearson	,660**	,500**	,528**	1	,694**	,839**	
q14 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	
Corrélation de Pearson	,594**	,507**	,743**	,694**	1	,886**	
q15 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	
N	50	50	50	50	50	50	
Corrélation de Pearson	,782**	,691**	,838**	,839**	,886**	1	
الاحتفاظ Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
N	50	50	50	50	50	50	

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. الصدق البنائي لعبارات البعد الرابع (استغلال الموهبة)

		Corrélations					استغلال الموهبة
		q16	q17	q18	q19	q20	
Corrélation de Pearson	1	,701**	,777**	,542**	,570**	,857**	
q16 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	
q17 Corrélation de Pearson	,701**	1	,722**	,478**	,649**	,837**	

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q18	Corrélation de Pearson	,777**	,722**	1	,576**	,588**	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q19	Corrélation de Pearson	,542**	,478**	,576**	1	,701**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
q20	Corrélation de Pearson	,570**	,649**	,588**	,701**	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,857**	,837**	,875**	,790**	,837**	1
استغلال	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5. الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول (إدارة المواهب)

		Corrélations				
		الاستقطاب	التنمية	الاحتفاظ	الاستغلال	ادارة المواهب
	Corrélation de Pearson	1	,738**	,674**	,675**	,869**
استقطاب المواهب	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,738**	1	,646**	,680**	,864**
تنمية المواهب	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,674**	,646**	1	,893**	,905**
الاحتفاظ بالمواهب	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,675**	,680**	,893**	1	,914**
استغلال المواهب	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,869**	,864**	,905**	,914**	1
إدارة المواهب	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6. الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني (التميز التنظيمي)

		q27	q28	q29	q30	q31	التميز التنظيمي
	Corrélation de Pearson	,515**	,400**	,553**	,477**	,526**	,699**
q21	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,674**	,603**	,706**	,592**	,724**	,880**
q22	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,559**	,423**	,611**	,456**	,539**	,750**
q23	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,590**	,555**	,492**	,430**	,572**	,770**
q24	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,624**	,548**	,559**	,420**	,524**	,785**
q25	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,671**	,675**	,571**	,436**	,535**	,786**
q26	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	1	,723**	,785**	,651**	,767**	,861**
q27	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,723**	1	,708**	,567**	,763**	,804**
q28	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,785**	,708**	1	,655**	,729**	,840**
q29	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,651**	,567**	,655**	1	,702**	,735**
q30	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,767**	,763**	,729**	,702**	1	,856**
q31	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,672**	,689**	,676**	,667**	,818**	,817**
q32	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,861**	,804**	,840**	,735**	,856**	1
التميز التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

الملحق رقم (04): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

1. معامل ثبات البعد الأول (استقطاب الموهبة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	5

2. معامل ثبات البعد الثاني (تنمية الموهبة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

3. معامل ثبات البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	5

4. معامل ثبات البعد الرابع (استغلال الموهبة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	5

5. معامل ثبات المتغير المستقل (إدارة المواهب)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	20

6. معامل ثبات المتغير التابع (التميز التنظيمي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	12

7. معامل ثبات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	32

الملحق رقم (05): نتائج التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة

1. التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول (استقطاب الموهبة)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
q1	50	3,06000	1,038248
q2	50	3,16000	1,037265
q3	50	3,2400	1,06061
q4	50	3,2800	1,10730
q5	50	3,3600	,96384
استقطاب الموهبة	50	3,2200	,88364
N valide (listwise)	50		

2. التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني (تنمية الموهبة)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
q6	50	3,2800	1,03095
q7	50	3,3600	1,08346
q8	50	3,2800	,99057
q9	50	3,2000	1,03016
q10	50	3,4000	1,08797
تنمية الموهبة	50	3,3040	,89738
N valide (listwise)	50		

3. التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
q11	50	3,2600	,98582
q12	50	2,8800	,96129
q13	50	2,8600	1,21235
q14	50	3,0200	1,15157
q15	50	2,8600	1,17820
الاحتفاظ بالموهبة	50	2,9760	,89227
N valide (listwise)	50		

4. التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع (استغلال الموهبة)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q16	50	2,8600	1,06924
q17	50	2,8200	,91896
q18	50	3,0400	1,08722
q19	50	3,4000	1,04978
q20	50	3,1600	1,07590
استغلال الموهبة	50	3,0560	,87322
N valide (listwise)	50		

5. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (إدارة الموهبة)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
استقطاب الموهبة	50	3,2200	,88364
تنمية الموهبة	50	3,3040	,89738
الاحتفاظ بالموهبة	50	2,9760	,89227
استغلال الموهبة	50	3,0560	,87322
إدارة الموهبة	50	3,1390	,78703
N valide (listwise)	50		

6. التحليل الوصفي للمتغير التابع (التميز التنظيمي)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q21	50	3,2800	,96975
q22	50	3,4400	,86094
q23	50	3,4200	,90554
q24	50	3,4600	1,07305
q25	50	3,3800	,96658
q26	50	3,2800	1,10730
q27	50	3,3800	1,00793
q28	50	3,1800	1,02400
q29	50	3,1600	1,05676
q30	50	3,3400	,98167
q31	50	3,4400	,99304
q32	50	3,4400	1,01338
التميز التنظيمي	50	3,3500	,79575
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
استقطاب الموهبة	50	-,873	,337	,627	,662
تنمية الموهبة	50	-1,353	,337	1,339	,662
الاحتفاظ بالموهبة	50	-,453	,337	-,337	,662
استغلال الموهبة	50	-,657	,337	,058	,662
التميز التنظيمي	50	-1,367	,337	2,204	,662
N valide (listwise)	50				

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.720 ^a	.519	.509	.55773

a. Valeurs prédites : (constantes), استقطاب الموهبة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,097	1	16,097	51,748	,000 ^b
1 Résidu	14,931	48	,311		
Total	31,028	49			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), استقطاب الموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,261	,301		4,193	,000
1 استقطاب الموهبة	,649	,090	,720	7,194	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

2. اختبار الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.814 ^a	.662	.655	.46709

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموهبة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,556	1	20,556	94,219	,000 ^b
1 Résidu	10,472	48	,218		

Total	31,028	49			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	,965	,254		3,794	,000
تنمية الموهبة	,722	,074	,814	9,707	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

3. اختبار الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,772 ^a	,596	,587	,51119

a. Valeurs prédites : (constantes), الاحتفاظ بالموهبة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,484	1	18,484	70,735	,000 ^b
1 Résidu	12,543	48	,261		
Total	31,028	49			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاحتفاظ بالموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	1,301	,254		5,122	,000
الاحتفاظ بالموهبة	,688	,082	,772	8,410	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

4. اختبار الفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.782 ^a	.612	.604	.50079

a. Valeurs prédites : (constantes), استغلال الموهبة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,990	1	18,990	75,717	,000 ^b
1 Résidu	12,038	48	,251		
Total	31,028	49			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), استغلال الموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,171	,260		4,502	,000
1 استغلال الموهبة	,713	,082	.782	8,702	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

5. اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.870 ^a	.757	.752	.39649

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الموهبة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,482	1	23,482	149,372	,000 ^b
1 Résidu	7,546	48	,157		

Total	31.028	49			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الموهبة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,589	,233		2,530	,015
إدارة الموهبة	,880	,072	,870	12,222	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي