

أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة  
الأوروبية لإدارة الجودة EFQM دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات

السعودية

مشروع تخرج

إعداد :

عثمان علي الخضر – الرقم الجامعي ( ٢٣٢٠٠١٧٦٧ )

ناصر راشد العنزي – الرقم الجامعي ( ٢٣٢٠٠١٦٤٦ )

هاني عبد العزيز السويد – الرقم الجامعي ( ٢٣٢٠٠١٧٧٠ )

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٤/هـ١٤٤٥ م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط،

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..

أهديكم بحث تخرجي

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا

# شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

**فالحمد لله حمداً كثيراً**

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في شركات الاتصالات السعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وخضع للتحليل (١٨٢) استبانة. وتم استخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن إدارة الشركات تقوم باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة، وأن إدارة الشركات تحدد الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة، وأن إدارة شركات الاتصالات تضع نظام خاص بتقييم الأداء، كما أنها تعتمد نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجاتها التدريبية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أن تقيم شركات الاتصالات السعودية المهووبين بشفافية، والحرص على إيجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من المهووبين، و تعويضات المهووبين لديها بأدائهم وأن تتابع مستوى كفاءة في تحقيق أهدافهم في تحقيق متطلبات المهووبين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - التميز التنظيمي - نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

EFQM – شركات الاتصالات السعودية.

## قائمة المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ج  | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| د  | إهداء.....                             |
| هـ | شكرو وتقدير.....                       |
| و  | المستخلص.....                          |
| ز  | قائمة المحتويات.....                   |
| ك  | قائمة الجداول.....                     |
| ١  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| ١  | ١,١ المقدمة:.....                      |
| ٢  | ٢,١ مشكلة الدراسة.....                 |
| ٣  | ٣,١ أهمية الدراسة:.....                |
| ٣  | ٣,١ ..... الأهمية العلمية              |
| ٤  | ٤,١ ..... الأهمية العملية              |
| ٤  | ٤,١ أهداف الدراسة.....                 |
| ٥  | ٥,١ أسئلة الدراسة.....                 |
| ٥  | ٥,١ فرضيات الدراسة.....                |
| ٧  | ٧,١ نموذج الدراسة.....                 |
| ٨  | ٨,١ أسباب اختيار الموضوع.....          |
| ٨  | ٨,١ ..... أسباب موضوعية                |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| ٨.....  | ٢] أسباب ذاتية.....                                      |
| ٨.....  | ١٩,١ المنهجية:.....                                      |
| ٩.....  | ١٠,١ حدود الدراسة.....                                   |
| ١٠..... | ١١,١ الدراسات السابقة.....                               |
| ٢٣..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                         |
| ٢٣..... | تمهيد:.....                                              |
| ٢٤..... | المبحث الأول: إدارة المواهب.....                         |
| ٢٤..... | ١,١,٢ تمهيد:.....                                        |
| ٢٤..... | ٢,١,٢ تعريف إدارة المواهب:.....                          |
| ٢٧..... | ٣,١,٢ أهداف إدارة المواهب:.....                          |
| ٢٩..... | ٤,١,٢ مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الشركات:.....    |
| ٣٠..... | ٥,١,٢ أهمية إدارة المواهب البشرية:.....                  |
| ٣١..... | ٦,١,٢ أبعاد إدارة المواهب البشرية:.....                  |
| ٣٣..... | ٧,١,٢ عوامل نجاح إدارة المواهب البشرية:.....             |
| ٣٥..... | المبحث الثاني: التميز التنظيمي.....                      |
| ٣٥..... | ١,٢,٢ تمهيد:.....                                        |
| ٣٦..... | ٢,٢,٢ تعريف التميز التنظيمي:.....                        |
| ٣٨..... | ٣,٢,٢ أهمية التميز التنظيمي:.....                        |
| ٣٩..... | ٤,٢,٢ أبعاد التميز التنظيمي:.....                        |
| ٤٣..... | المبحث الثالث: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM..... |

|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٥ | ١,٣,٢ أهمية النموذج:.....                                                       |
| ٤٧ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                               |
| ٤٧ | ١,٣ تمهيد:.....                                                                 |
| ٤٧ | ٢,٣ منهجية الدراسة:.....                                                        |
| ٤٧ | ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:.....                                                   |
| ٤٨ | ١,٣,٣ مجتمع الدراسة:.....                                                       |
| ٤٨ | ٢,٣,٣ عينة الدراسة:.....                                                        |
| ٤٨ | ٤,٣ مصادر جمع البيانات:.....                                                    |
| ٤٩ | ٥,٣ أداة الدراسة:.....                                                          |
| ٥٠ | ٦,٣ صدق وثبات أداة الدراسة:.....                                                |
| ٥٠ | ١,٦,٣ الصدق البنائي:.....                                                       |
| ٥٢ | ٢,٦,٣ ثبات أداة الدراسة:.....                                                   |
| ٥٢ | ٧,٣ اختبار التوزيع الطبيعي:.....                                                |
| ٥٣ | ٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....                                          |
| ٥٦ | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                              |
| ٥٦ | ١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة:.....                                                |
| ٥٨ | ٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:.....                                       |
| ٥٨ | ١,٢,٤ نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب البشرية):..... |
| ٦٤ | ٢,٢,٤ نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز التنظيمي):.....               |

|       |                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|
| ٣,٢,٤ | نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة |
| ٦٧    | الجودة لعام ٢٠٢٠).....                                              |
| ٦٨    | ٣.٤ اختبار فرضيات الدراسة:.....                                     |
| ٦٨    | ١,٣,٤ الفرضية الرئيسية الأولى:.....                                 |
| ٧٦    | ٢.٣.٤ الفرضية الرئيسية الثانية:.....                                |
| ٨٢    | ٣.٣.٤ الفرضية الرئيسية الثالثة:.....                                |
| ٨٣    | ٤.٣.٤ الفرضية الرئيسية الرابعة:.....                                |
| ٨٧    | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                                |
| ٨٧    | ١,٥ نتائج الدراسة:.....                                             |
| ٨٧    | ١,١,٥ النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:.....       |
| ٨٨    | ٢,١,٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:.....                 |
| ٩٠    | ٢,٥ توصيات الدراسة:.....                                            |
| ٩١    | Abstract.....                                                       |
| ٩٢    | المراجع.....                                                        |
| ٩٢    | أولاً: المراجع العربية:.....                                        |
| ٩٥    | المراجع الأجنبية:.....                                              |
| ١٠٠   | الملاحق.....                                                        |
| ١٠١   | استمارة استبيان.....                                                |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                             | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ٥٠            | جدول (١) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة                                            | (١)           |
| ٥١            | جدول (٢) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة                          | (٢)           |
| ٥٢            | جدول (٣) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة                                 | (٣)           |
| ٥٣            | الجدول (٤): نتائج اختبار (Kurtosis & Skewness)                                         | (٤)           |
| ٥٦            | الجدول (٥): التكرار والنسبة المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية                     | (٥)           |
| ٥٨            | الجدول (٦): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو أبعاد إدارة المواهب البشرية                      | (٦)           |
| ٥٩            | الجدول (٧): مؤشرات الإحصاء الوصفي لاستقطاب المواهب                                     | (٧)           |
| ٦١            | الجدول (٨): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو إدارة أداء المواهب                               | (٨)           |
| ٦٢            | الجدول (٩): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو تطوير المواهب                                    | (٩)           |
| ٦٣            | الجدول (١٠): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو الاحتفاظ بالمواهب                               | (١٠)          |
| ٦٥            | الجدول (١١): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو التميز التنظيمي                                 | (١١)          |
| ٦٧            | الجدول (١٢): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠ | (١٢)          |
| ٦٩            | جدول (١٣) نتائج اختبار أثر (استقطاب المواهب) على التميز التنظيمي                       | (١٣)          |
| ٧٠            | جدول (١٤) نتائج اختبار أثر (إدارة أداء المواهب) على التميز التنظيمي                    | (١٤)          |
| ٧١            | الجدول (١٥) نتائج اختبار أثر (تطوير المواهب) على التميز التنظيمي                       | (١٥)          |

|    |                                                                                                                                         |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ٧٣ | الجدول (١٦) نتائج اختبار أثر (الاحتفاظ بالمواهب) على التميز التنظيمي                                                                    | (١٦) |
| ٧٤ | جدول (١٧) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة على التميز التنظيمي                                                   | (١٧) |
| ٧٦ | جدول (١٨) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM                                  | (١٨) |
| ٧٨ | جدول (١٩) نتائج اختبار أثر (استقطاب المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM                                               | (١٩) |
| ٧٩ | الجدول (٢٠) نتائج اختبار أثر (إدارة أداء المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM                                          | (٢٠) |
| ٨٠ | جدول (٢١) نتائج اختبار أثر (تطوير المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM                                                 | (٢١) |
| ٨١ | الجدول (٢٢) نتائج اختبار أثر (الاحتفاظ بالمواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM                                           | (٢٢) |
| ٨٢ | الجدول (٢٣) نتائج اختبار أثر (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM) على التميز التنظيمي                                             | (٢٣) |
| ٨٤ | جدول (٢٤) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي من خلال نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة | (٢٤) |
| ٨٥ | جدول (٢٥) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة H04                                                               | (٢٥) |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١,١ المقدمة:

تواجه المنظمات والمؤسسات العديد من التحديات في العصر الحديث الذي يشهد تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات، ومنها الوزارات الحكومية ذات الأهمية الكبيرة من حيث حيوية خدماتها وكبر حجمها ودورها في تنفيذ السياسات العامة وإدارة شؤون الدولة، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية وطرق إدارتها لمواردها وبخاصة البشرية منها لتتناسب وتتماشى مع تطورات هذا العصر ومستجداته. فكان التحدي الأكبر في مقدرتها على جذب الموارد البشرية الموهوبة، فضلاً عن مدى قدرتها على الاحتفاظ بها في ظل ما يسمى بمفهوم الحرب لأجل المواهب .

وعليه فإن إدارة المواهب تعتبر من أهم الأساليب التي تلعب دوراً كبيراً لتحقيق أهداف الوزارات وضمان استمرارها في القيام بأعمالها على أكمل وجه، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة وأن مفهوم إدارة المواهب يركز على قياس الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعية ومستوى الأداء المتحقق، للعمل على تقليصها.

يُعد التميز التنظيمي إحدى ضرورات التطوير الإداري التي تضعها الإدارات العاملة في المنظمات بمختلف أنواعها بهدف رفع مستوى الأداء العام وتطويره في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق التميز التنظيمي، فإن امتلاكها للعنصر البشري الموهوب يعتبر مصدر قوة داخلية يساعدها على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بصورة فعالة، مما يساهم في المحافظة على بقائها وتطورها وتميزها في مجالات عملها وخدماتها كافة، وتحقيق المكانة التي تسعى إليها، من خلال قدرتها على تجاوز الأزمات وحل المشكلات ومواجهة التحديات. فالموارد البشرية الموسوية تعتبر الثروة الأهم والمورد الرئيس للمؤسسة بغض النظر عن مدى امتلاكها للمعدات التكنولوجية الحديثة والمشروعات الضخمة، فتبقى هي أساس تحقيق التقدم والتطور لحصولها على مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى، مما يستوجب الاهتمام بشكل كبير بممارسات إدارة المواهب، القادرة على تحقيق التميز التنظيمي ومواكبة مستجدات العصر

تشدد المنافسة بين الشركات من جهة وبين الموظفين من أجل تقديم الأفضل نظراً لارتفاع معدلات البطالة، يعد الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجيات الشركات لتحقيق التميز التنظيمي. أكدت الأدبيات الإدارية أن المهارة والمعرفة من أهم عناصر التمكين الإداري الذي يهدف إلى دعم بيئة الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة، من خلال إدارة المواهب وتنمية قدرات الموظفين. القدرات الخفية، القائمة على جذب الموظفين ذوي المهارات والمواهب الفريدة والاحتفاظ بهم وتطويرهم. من الواضح أن الشركات تهتم كثيراً بإدارة المواهب وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري، لذلك يتم وضع الخطط. تدفق هذه المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها بحيث تعكس بشكل إيجابي أداء الموظفين وبالتالي توفير بيئة تنظيمية مناسبة لنمو هذه المواهب وتكوين قادة قادرين على التعامل مع ظروف العمل المختلفة بشكل بطريقة فعالة وفعالة. أسلوب يحقق أهداف الشركة مما يخلق بيئة اقتصادية تنافسية بين الشركات من خلال توفير ميزة تنافسية بينها. لأن بيئة الأعمال تواجه تغيرات وتطورات سريعة ومستمرة. نشأ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) للمساهمة في فهم طبيعة المجتمع كنظام معقد يتكون من مجموعة من البشر المترابطين، القادرين على التكيف وتوقع والاستفادة من فرص التعلم والنمو من الآخرين في هذا النظام. فهو يمثل حلقة الوصل بين أهداف الشركة واستراتيجيتها وكيفية استخدامها. في بناء قيمة مستدامة، وضمان التوافق المتسق وبناء ثقافة الشركة. تحقيق أهداف الشركة.

## ٢,١ مشكلة الدراسة

نتيجة للتطورات الحديثة في منظمات الأعمال والمنافسة الكبيرة في السوق في ظل العولمة، دفعت المنظمات إلى تبني أساليب جديدة وأنظمة عمل حديثة من أجل الوصول إلى أحد مفاتيح النجاح والحفاظ على المنافسة والبقاء والتميز، ويعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي لها أكبر الأثر على اقتصاديات الدول لذلك يجب السعي إلى النمو، وتطوير هذا القطاع والبحث عن الأساليب التي يمكن أن تحقق التمايز التنظيمي والميزة التنافسية من أجل البقاء وتنمو، وذلك من خلال التركيز على المواهب البشرية كمصدر للمنافسة في ظل التحديات الحالية التي تواجه شركات الإعلام، وخلق قيمة مضافة للعاملين في هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في ظل البيئة الداعمة لتلك المواهب. ولا بد من

التأكيد على أهمية تطبيقه لينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي وجودة التنفيذ في شركات الاتصالات السعودية.

في ضوء أهمية إدارة المواهب التي تعمل على تطوير البنية التحتية للمنظمات، حيث تساهم في نقل الميزة التنافسية والخبرة في بيئتها، من خلال الاعتماد على العنصر البشري من خلال استقطاب الكوادر والمهارات الموهوبة، وخلق معارف جديدة، والاستفادة من الخبرات لتحقيق التميز التنظيمي وبالتالي تطوير المنتجات والتوسع كمي للجودة العالية والخاصة، وإن عدم الاهتمام بموارد المواهب ورأس المال الفكري في الشركات فيما يتعلق بإدارتها وتطويرها وصيانتها ينعكس على أداء العمل للموظفين وبالتالي ينعكس على الميزة التنافسية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالية:

ما أثر تطبيق إدارة المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية من خلال وجود

نموذج التميز الاوروي لإدارة الجودة EFQM كمتغير وسيط؟

### ٣.١ أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية كبيرة، حيث تسعى إلى تقييم إمكانية استفادة إدارة المواهب في شركات الاتصالات من نتائجها وتوصياتها. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تُركز على مساهمة شركات الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي الوطني في الاقتصاد الأردني، مما يُعطيها بُعداً اقتصادياً واجتماعياً هامة.

وتعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية كونها تُركز على موضوع حيوي، وهو إدارة المواهب في شركات الاتصالات. وتُقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للوضع الحالي، وتُقدّم توصيات عملية لتحسين إدارة المواهب في هذه الشركات. ونتوقع أن تُساهم نتائج الدراسة في تحقيق فوائد جمة للمجتمع ككل.

## ✍ الأهمية العملية

تحمل هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة كونها تهدف إلى تقييم إمكانية استفادة إدارة المواهب في شركات الاتصالات من نتائجها وتوصياتها، وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تُركز على مساهمة شركات الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي الوطني في الاقتصاد السعودي ، مما يُعطيها بُعدًا اقتصادية واجتماعية هامة ومن الأهمية العلمية تحقيق العديد من النتائج التطبيقية الإيجابية، مثل زيادة القدرة على اكتشاف وتطوير المواهب البشرية، وتحقيق التميز التنظيمي من خلال الاعتماد على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) ، تحسين الميزة التنافسية لشركات الاتصالات زيادة وعي المسؤولين في شركات الاتصالات بأهمية إدارة المواهب، يمكن تطبيق استراتيجية إدارة المواهب لخلق بيئة عمل إبداعية وتطويرية.

## ٤,١ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية من خلال وجود نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM كمتغير وسيط، ويتفرع منها عدة أهداف فرعية كما يلي:

- التعرف على مستويات التطبيقية لإدارة المواهب في شركات الاتصالات السعودية.
- التعرف على واقع التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- الكشف عن مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب على نموذج التميز الأوروبي EFQM في شركات الاتصالات السعودية
- التعرف على الدور الوسيط لنموذج التميز الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في العلاقة ما بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

## ٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر تطبيق إدارة المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية من خلال وجود نموذج التميز الاوروبي لإدارة الجودة EFQM كمتغير وسيط؟  
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مستوى تطبيق إدارة المواهب في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما واقع التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما مدى تطبيق نموذج التميز الاوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية ؟
- ما أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر إدارة المواهب على نموذج التميز الاوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية؟
- ما أثر نموذج التميز الاوروبي لإدارة الجودة EFQM على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية؟

## ٦,١ فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

✍ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة

المواهب بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ

بالمواهب) على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

— ١:  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على

التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

- **Ho1: ٢** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة أداء المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- **Ho1: ٣** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتطوير المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- **Ho1: ٤** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- ✍ **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- **Ho2: ١** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- **Ho2: ٢** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة أداء المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- **Ho2: ٣** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتطوير المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- **Ho2: ٤** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.
- ✍ **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
- ✍ **الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا يتوسط نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

## ٧,١ نموذج الدراسة

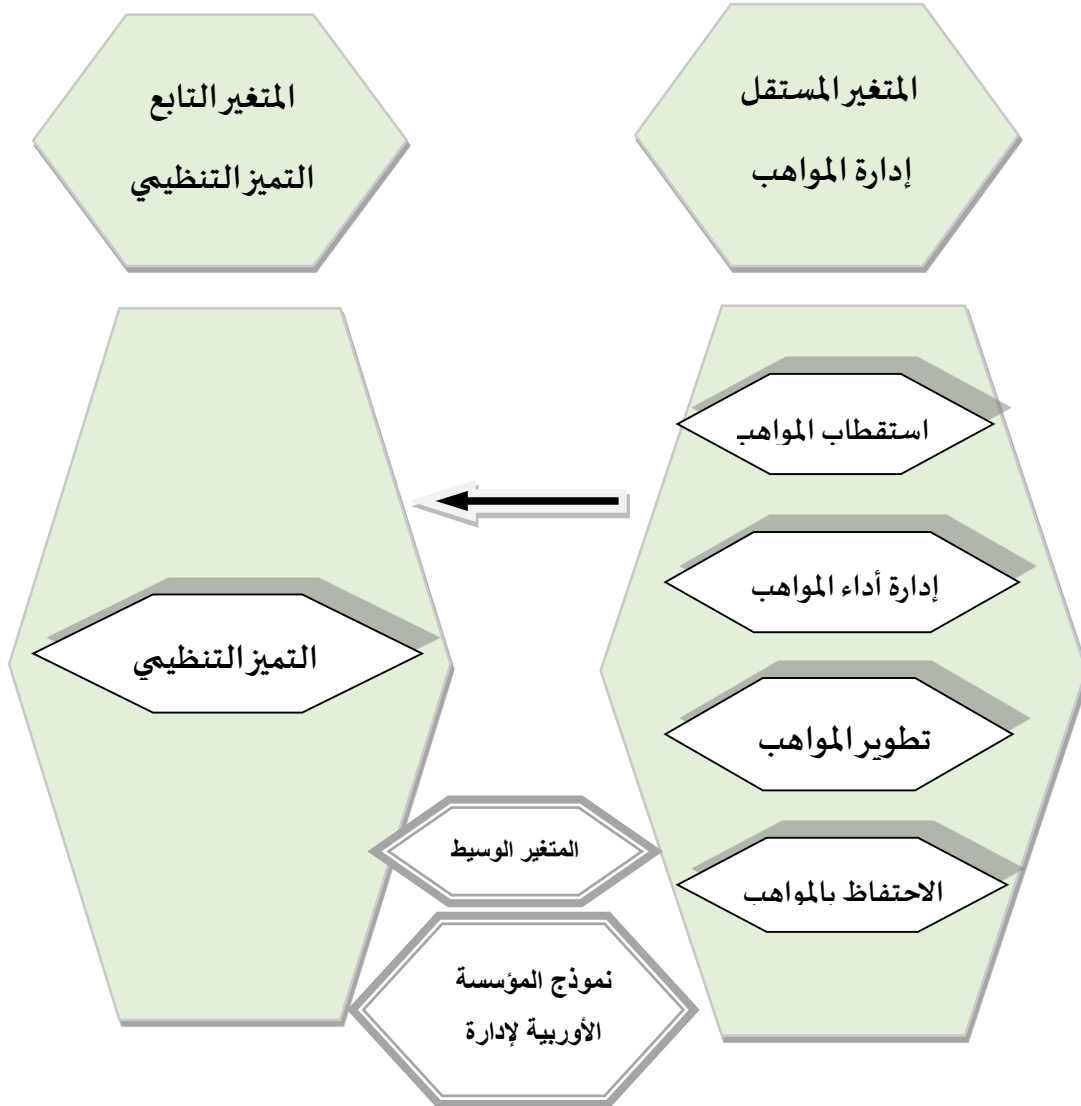
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة الموهب على التميز التنظيمي ويتضمن المتغيرات التالية:

لـ المتغير المستقل: إدارة الموهب ( إدارة الموهب- استقطاب الموهب – الاحتفاظ بالموهب – تدريب وتطوير الموهب)

لـ المتغير التابع: التميز التنظيمي

لـ المتغير الوسيط : نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة efqm

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## ٨,١ أسباب اختيار الموضوع

### ➤ أسباب موضوعية

- يعمل الباحث في مجال إدارة الموارد البشرية، ويرى أن هذه الدراسة ستُساعده على تحسين ممارسات إدارة المواهب في المنظمة التي يعمل بها.
- تُساهم هذه الدراسة في تطوير مهارات الباحث البحثية وتحسين قدراته المهنية.

### ➤ أسباب ذاتية

- يُؤمن الباحث بأهمية إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.
- يرى الباحث أن نموذج EFQM يُقدم إطارًا ممتازًا لتحسين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق التميز التنظيمي.
- يُرغب الباحث في المساهمة في سد الفجوة المعرفية في مجال إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- يُؤمن الباحث بأهمية إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.
- يرى الباحث أن نموذج EFQM يُقدم إطارًا ممتازًا لتحسين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق التميز التنظيمي.
- يُرغب الباحث في المساهمة في سد الفجوة المعرفية في مجال إدارة المواهب والتميز التنظيمي.

## ٩,١ المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

## مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

لـ المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

لـ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية

## أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

لـ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على عدد من العاملين في شركات الاتصالات السعودية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.

لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

## ١.١ حدود الدراسة

لـ حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المواهب (إدارة المواهب- استقطاب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تدريب وتطوير المواهب) على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .

لـ حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات السعودية

لـ حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على عام ٢٠٢٤.

لـ حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات السعودية

## ١١,١ الدراسات السابقة

| الدراسات العربية      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | (شاكر، ٢٠١٥)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الى تحليل مفهوم التميز التنظيمي وأهم مكوناته وخطوات تحقيقه، مع التركيز على النموذج الأوروبي، وتمثلت الأهداف الفرعية في التعريف على التميز التنظيمي وأهميته. تحليل مكونات التميز التنظيمي. شرح خطوات تحقيقه. عرض النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي. تحليل معايير النموذج الأوروبي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى أن التميز التنظيمي مفهوم شامل يتضمن العديد من المكونات مثل إدارة العمليات وإدارة المشروعات وإدارة التغير، وتهدف خطوات تحقيقه إلى تحديد الاتجاه الصحيح وبناء قيادات فعالة وبناء منظمة فعالة وتوجيه التغير. النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي من أشهر النماذج، ويتضمن العديد من المعايير مثل القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية ونتائج المستفيدين ونتائج الأعمال. التوصيات: ضرورة تطبيق ممارسات التميز التنظيمي لتحسين الأداء التنظيمي. أهمية الاستفادة من النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي في تحسين ممارسات المنظمة. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التميز التنظيمي وتأثيره على الأداء التنظيمي. |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الدراسة               | (مسيل، ٢٠١٧)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهداف الدراسة         | <p>تحليل مفهوم التميز التنظيمي وتأثيره على الأداء في الجامعات في ظل عصر العولمة والمعلوماتية، وهدفت الدراسة إلى التعريف بالتميز التنظيمي وأهميته في الجامعات، وتحليل مكونات التميز التنظيمي في الجامعات، وشرح خطوات تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات، وتحليل تأثير التميز التنظيمي على الأداء في الجامعات. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التميز التنظيمي في الجامعات، واقتراح بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين ممارسات التميز التنظيمي في الجامعات</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | الأداء في الجامعات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | تم استخدام هذا المنهج الوصفي التحليل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة الى أن التميز التنظيمي مفهوم شامل يتضمن العديد من المكونات مثل القيادة والرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة. تهدف خطوات تحقيقه إلى تحديد الاتجاه الصحيح وبناء قيادات فعالة وبناء منظمة فعالة وتوجيه التغيير. للتميز التنظيمي تأثير إيجابي على الأداء في الجامعات. هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق التميز التنظيمي في الجامعات مثل نقص الموارد المالية والمقاومة للتغيير. هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين ممارسات التميز التنظيمي في الجامعات مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي التوصيات: ضرورة تطبيق ممارسات التميز التنظيمي في الجامعات لتحسين الأداء. أهمية الاستفادة من النماذج العالمية للتميز التنظيمي مثل النموذج</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الأوروبي للتميز. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التميز التنظيمي في الجامعات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |
| (سعيدان، ٢٠١٧)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الدراسة               |
| هفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تساهم في تميز الأداء التنظيمي في القطاعين العام والخاص. الأهداف الفرعية: تعريف تميز الأداء التنظيمي وأهميته. تحليل العوامل المؤثرة على تميز الأداء التنظيمي. شرح كيفية تأثير كل عامل على تميز الأداء التنظيمي. تحديد التحديات التي تواجه تميز الأداء التنظيمي. اقتراح بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين تميز الأداء التنظيمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | أهداف الدراسة         |
| العوامل المؤثرة على تميز الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المتغير المستقل       |
| تميز الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | منهجية البحث          |
| تميز الأداء التنظيمي مفهوم شامل يتضمن العديد من العوامل مثل القيادة، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالسوق و المستهلك، ولكل عامل تأثير إيجابي على تميز الأداء التنظيمي، وأن هناك العديد من التحديات التي تواجه تميز الأداء التنظيمي مثل نقص الموارد المالية والمقاومة للتغيير. هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين تميز الأداء التنظيمي مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. التوصيات: ضرورة تطبيق العوامل المؤثرة على تميز الأداء التنظيمي لتحسين الأداء، ضرورة الاستفادة من النماذج العالمية لتمييز الأداء التنظيمي مثل النموذج الأوروبي للتمييز، و. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول تميز الأداء التنظيمي | أهم النتائج والتوصيات |
| (العمامي، ٢٠١٤)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الدراسة               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة لتحليل مفهوم التميز التنظيمي والفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، وهدفت للتعريف التميز التنظيمي وأهميته. تحليل الأسباب التي أدت إلى التوجه إلى فلسفة التميز التنظيم، وشرح أبعاد التميز التنظيمي. تحليل خصائص المنظمة المتميزة، وتحليل نظريات التميز التنظيمي، وشرح متطلبات التميز التنظيمي، وتحليل مبادئ التميز التنظيمي، وتحليل نماذج التميز، وشرح خصائص النموذج النيوزلندي للتميز.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير المستقل       | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | نجاح المنظمات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث          | استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أهم النتائج هي أن التميز التنظيمي مفهوم شامل يتضمن العديد من الأبعاد مثل القيادة والرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة. هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى التوجه إلى فلسفة التميز التنظيمي مثل العولمة والمعلوماتية والتنافس الشديد. تتميز المنظمة المتميزة بالعديد من الخصائص مثل المرونة والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيير. ظهرت العديد من نظريات التميز التنظيمي في الثمانينات من القرن الماضي مثل نظرية إحداث التميز. هناك العديد من متطلبات التميز التنظيمي مثل القيادة الرشيدة والالتزام بالمبادئ والقيم والتركيز على العملاء. هناك العديد من مبادئ التميز التنظيمي مثل التركيز على الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي. ظهرت العديد من نماذج التميز مثل النموذج الأوروبي للتميز ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي. يتميز النموذج النيوزلندي للتميز بالتركيز على الإدارة والقيادة والتطوير التنظيمي والحكمانية</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| التوصيات: ضرورة تطبيق ممارسات التميز التنظيمي لتحسين الأداء وتحقيق النجاح. أهمية الاستفادة من النماذج العالمية للتميز التنظيمي مثل النموذج الأوروبي للتميز. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التميز التنظيمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |
| (الدهي، ٢٠٢١)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الدراسة               |
| هدفت الدراسة الى تحليل أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية،، والتعريف التمكين الوظيفي وأهميته، وتعريف التميز التنظيمي وأهميته، وتحليل العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي، وقياس مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، وتحديد العوامل التي تؤثر على العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي.                                                                                                                                                                           | أهداف الدراسة         |
| التمكين الوظيفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير المستقل       |
| التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | منهجية البحث          |
| النتائج: مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية مرتفع. هناك أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العلاقة بين التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي مثل ثقافة المنظمة وقيادة المنظمة. التوصيات: الاستمرار في تبني نهج التمكين الوظيفي في البنوك التجارية القطرية. ربط التمكين الوظيفي بالاستراتيجية العامة للبنك. توفير برامج تدريبية للموظفين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم. خلق ثقافة تنظيمية تدعم التمكين الوظيفي. تعزيز دور القيادة في دعم التمكين الوظيفي. | أهم النتائج والتوصيات |
| (حميش، ٢٠٢٣)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الدراسة               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة المواهب وأهميتها في مناخ الأعمال التنافسي، والتعريف إدارة المواهب وأهميتها. تحليل التحديات التي تواجه إدارة المواهب في ظل السوق الصيني، وتحليل برنامج "BO LE" لإدارة المواهب في مجموعة دانون في الصي، وتقييم فعالية برنامج "BO LE" في جذب المواهب الشابة وتطويرها والاحتفاظ بها. اقترح بعض التوصيات لتحسين برنامج "BO LE".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير المستقل       | إدارة المواهب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>النتائج: إدارة المواهب مفهوم شامل يتضمن العديد من الممارسات مثل التخطيط للتعاقد الوظيفي وتطوير الموظفين وإدارة الأداء، وتواجه إدارة المواهب العديد من التحديات في ظل السوق الصيني مثل ندرة المواهب وارتفاع نسبة دوران العمل، وبرنامج "BO LE" لإدارة المواهب في مجموعة دانون في الصين هو برنامج ناجح في جذب المواهب الشابة وتطويرها والاحتفاظ بها.</p> <p>التوصيات: هناك العديد من التوصيات لتحسين برنامج "BO LE" مثل زيادة التركيز على التنوع والشمول وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، وضرورة تطبيق ممارسات إدارة المواهب لتحسين الأداء التنظيمي، وأهمية الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال إدارة المواهب. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في ظل السوق الصيني.</p> |
| الدراسة               | (مقدود، ٢٠١٥)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة المواهب وأهميتها في بيئة الأعمال التنافسية، والتعريف إدارة المواهب وأهميتها، وتحليل التحديات التي تواجه إدارة المواهب في ظل بيئة الأعمال التنافسية، وتحليل فوائد إدارة المواهب</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>للمنظمات، وتحليل خطوات إدارة المواهب، واقتراح بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين ممارسات إدارة المواهب.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | إدارة المواهب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير التابع        | الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>النتائج: إدارة المواهب مفهوم شامل يتضمن العديد من الممارسات مثل التخطيط للتعاقد الوظيفي وتطوير الموظفين وإدارة الأداء، وتواجه إدارة المواهب العديد من التحديات في ظل بيئة الأعمال التنافسية مثل ندرة المواهب وارتفاع نسبة دوران العمل، وهناك العديد من الفوائد لإدارة المواهب للمنظمات مثل تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار وتعزيز الولاء، وتتضمن خطوات إدارة المواهب تحديد المواهب وجذبها وتطويرها والاحتفاظ بها هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين ممارسات إدارة المواهب مثل نظام إدارة المواهب وتقييم الأداء</p> <p>التوصيات : ضرورة تطبيق ممارسات إدارة المواهب لتحسين الأداء التنظيمي، وأهمية الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال إدارة المواهب كضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في ظل بيئة الأعمال التنافسية.</p> |
| الدراسة               | (سملاي، ٢٠٢٠)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | <p>تحليل الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي والمدخل التنظيمي، ومراجعة أدبيات إدارة المواهب العالمية المنشورة خلال ٢٠ سنة الأخيرة، وتحليل العوامل والأبعاد الاستراتيجية المؤثرة على إدارة المواهب العالمية، واقتراح إطار مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، وتحليل إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |
| إدارة المواهب العالمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتغير المستقل       |
| الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| تم استخدام هذا المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | منهجية البحث          |
| <p>النتائج: إدارة المواهب العالمية مفهوم شامل يتضمن العديد من الممارسات مثل التخطيط للتعاقد الوظيفي وتطوير الموظفين وإدارة الأداء على مستوى عالمي، وهناك العديد من العوامل والأبعاد الاستراتيجية المؤثرة على إدارة المواهب العالمية مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة، وتم اقتراح إطار مفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الاستراتيجي، وتم تحليل إطار استراتيجي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اندماج إدارة المواهب العالمية ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات.</p> <p>التوصيات: ضرورة تطبيق ممارسات إدارة المواهب العالمية لتحسين الأداء التنظيمي على مستوى عالمي، وأهمية الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال إدارة المواهب العالمية، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب العالمية</p> | أهم النتائج والتوصيات |
| (مناع، ٢٠١٧)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الدراسة               |
| <p>تحليل تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، والتعرف على إدارة المواهب وأهميتها، وتحليل ممارسات إدارة المواهب في المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وتحليل ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وتحليل العلاقة بين إدارة المواهب وربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر،</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | أهداف الدراسة         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المواهب وزيادة ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر.                                                                                                                                                                         |                       |
| إدارة المواهب                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير المستقل       |
| الربحية                                                                                                                                                                                                                                                                          | المتغير التابع        |
| تم استخدام المنهج الوصفي التحليل للعرف على مفهوم إدارة المواهب وممارساتها وربحية المنظمات، وتم تطبيق استبانة على عينة من الموظفين في المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وربحية المنظمات.                                    | منهجية البحث          |
| هناك تدني في ممارسات إدارة المواهب في المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وهناك تدني في مستويات ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وهناك أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر.            | أهم النتائج والتوصيات |
| التوصيات: ضرورة تطبيق ممارسات إدارة المواهب لتحسين ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وأهمية الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال إدارة المواهب، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر |                       |
| ( الجحدي، ٢٠٢٠ )                                                                                                                                                                                                                                                                 | الدراسة               |
| التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح بالمملكة العربية السعودية.                                                                                                                                                    | أهداف الدراسة         |
| إدارة المواهب                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير المستقل       |
| الميزة التنافسية                                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.                                                                                                                                                             | منهجية البحث          |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>أهم النتائج<br/>والتوصيات</p> | <p>النتائج: لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء، ولكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء، ولا توجد علاقة بين متغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة)</p> <p>التوصيات: اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وإعطاء المواهب الجديدة أو تلك التي تمتلكها المنظمة المزيد من الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجونها، وتمكين المواهب ومشاركتهم في رسم استراتيجيات المنظمة والأقسام التي يعملون بها.</p> |
| الدراسات الأجنبية                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الدراسة                          | (Tathmyers, et al., 2014)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أهداف الدراسة                    | <p>هدفت الدراسة إلى تحليل فلسفات الموهبة الأربعة التي تقوم عليها إدارة المواهب، وتقييم تأثير فلسفات الموهبة على القدرة التنافسية المستدامة للشركة، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق كل فلسفة من فلسفات الموهبة، وتطوير مقترحات قابلة للاختبار للبحث المستقبلي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير المستقل                  | فلسفات الموهبة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع                   | القدرة التنافسية المستدامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث                     | تم استخدام الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهم النتائج<br>والتوصيات         | <p>لا توجد فلسفة واحدة للموهبة تناسب جميع الشركات، وتعتمد فلسفة الموهبة المناسبة على احتياجات الشركة وأهدافها، ويمكن أن تساهم فلسفات الموهبة بشكل كبير في القدرة التنافسية المستدامة للشركة، ويجب على</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الشركات تقييم فلسفات الموهبة المختلفة واختيار الفلسفة التي تناسب احتياجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |
| (Abdel Qader, 2015).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الدراسة               |
| تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المواهب كأحد المواضيع الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديد التأثير الذي يمكن أن تحدثه إدارة المواهب على المنظمات والشركات، وتحديد التأثير الذي يمكن أن تحدثه إدارة المواهب على الثقافة. تحديد أهم استراتيجيات إدارة المواهب التي تؤثر على الميزة التنافسي، وتحديد التأثير المباشر لإدارة المواهب على مستويات الأداء، تحديد أهمية الاستثمار في إدارة المواهب. تحديد تأثير الاستثمار في إدارة المواهب على تقليل التكلفة المادية والاقتصادية للمنظمة. الحفاظ على المواهب وتحفيزها لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة                              | أهداف الدراسة         |
| إدارة المواهب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتغير المستقل       |
| الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير التابع        |
| تم استخدام المنهج الإستقرائي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | منهجية البحث          |
| النتائج: إدارة المواهب هي أحد أهم المواضيع الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن لإدارة المواهب أن يكون لها تأثير كبير على المنظمات والشركات، ويمكن لإدارة المواهب أن تؤثر بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية، وهناك العديد من استراتيجيات إدارة المواهب التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، ويمكن لإدارة المواهب أن تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء، الاستثمار في إدارة المواهب له أهمية كبيرة، ويمكن للاستثمار في إدارة المواهب أن يؤدي إلى تقليل التكلفة المادية والاقتصادية للمنظمة. الحفاظ على المواهب وتحفيزها لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة هو أحد أهم أهداف إدارة المواهب. | أهم النتائج والتوصيات |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>التوصيات: يجب على المنظمات والشركات تبني نهج استراتيجي لإدارة المواهب، يجب على المنظمات والشركات تطوير استراتيجيات إدارة المواهب التي تناسب احتياجاتها، ويجب على المنظمات والشركات الاستثمار في تنمية المواهب، ويجب على المنظمات والشركات خلق ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المواهب، ويجب على المنظمات والشركات قياس تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي.</p>                                                                                                                                                               |
| الدراسة               | (Al-Shoubaki, et al., 2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | <p>تقييم مدى وضوح التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة، وتحليل جوانب التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، مثل: توفر أعضاء هيئة التدريس، وملاءمة سياسات القبول، والدعم الطلابي، والأنشطة الطلابية، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.</p>                                                                                                                                                    |
| المتغير المستقل       | التميز المؤسسي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | وضوح التميز المؤسسي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أهم النتائج: يعتقد ٦٢,٨٪ من الطلاب أن توفر أعضاء هيئة التدريس ضعيف نوعاً ما. ويعتقد ٦٦,٤٪ من الطلاب أن ملاءمة سياسات القبول متوسطة، ويعتقد ٥٥,٤٪ من الطلاب أن الدعم الطلابي منخفض، ويعتقد ٥٢,٨٪ من الطلاب أن الأنشطة الطلابية منخفضة.</p> <p>التوصيات: إنشاء مراكز جامعية للطلبة الموهوبين والمتفوقين، ومتابعة نمو الطلاب الموهوبين وإبداعاتهم بعد تخرجهم، وتوفير مكتبة الكلية مراجع حديثة في كافة التخصصات، وتحسين توفر أعضاء هيئة التدريس، وتحسين ملاءمة سياسات القبول وتحسين الدعم الطلابي، وتحسين الأنشطة الطلابية</p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | (Nendall, et al., 2018).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| أهداف الدراسة         | تحليل ووصف الوضع الحالي في مجال تنفيذ نماذج التميز في المنظمات التشيكية، وتحديد مصطلحات التميز التنظيمي، وتحليل نتائج البحوث الخاصة في المنظمات التشيكية، واقتراح إطار شامل وعام لكيفية تحقيق التميز التنظيمي، وتقديم الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير المستقل       | نماذج التميز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أهم النتائج: مفهوم التميز المؤسسي وتنفيذه على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، ومستوى المعرفة والوعي العام للأفراد فيما يتعلق بمفهوم التميز ونماذج التميز المختلفة في المنظمات التشيكية منخفض للغاية، وتغيير ثقافة الشركة نحو جهود التميز التي لا تنتهي في المنظمات التشيكية ضروري، ويمكن للمعرفة المنهجية (بما في ذلك أفضل الممارسات) المشاركة بين جميع مستويات موظفي المنظمات أن تساعد في تحقيق التميز التنظيمي.</p> <p>التوصيات: زيادة الوعي بمفهوم التميز ونماذج التميز المختلفة في المنظمات التشيكية، تغيير ثقافة الشركة نحو جهود التميز التي لا تنتهي، مشاركة المعرفة المنهجية (بما في ذلك أفضل الممارسات) بين جميع مستويات موظفي المنظمات، واستخدام إطار شامل وعام للتميز التنظيمي مصمم خصيصا للمنظمات التشيكية.</p> |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### تمهيد:

إن التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال على مختلف المستويات المحلية والعالمية، وما نتج عنها من تأثيرات على مختلف قطاعات الأعمال، وخاصة القطاع الاتصالات، ساهمت في زيادة حدة المنافسة بينها على كافة المستويات، إلا أن هذه المنافسة لم تقتصر فقط على الخدمات والمنتجات التي تقدمها شركات الاتصال؛ بل يتعدى الأمر ذلك إلى أن هذه الشركات تحاول امتلاك كوادر بشرية متميزة وموهوبة ذات قدرات عالية ومهارات متفوقة، فهي المورد القادر على تحقيق التميز في تقديم هذه الخدمات والمنتجات تماشياً مع احتياجات ورغبات العملاء المتعددة والمتغيرة، حيث أصبح التميز والنجاح هو الهدف. (العامري، ٢٠٢٢)

تعد إدارة المواهب موضوعاً حديثاً نسبياً والموضوع الرئيسي للمؤسسات الحديثة لتكون قادرة على البقاء والنمو والتقدم ولذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الأساسي لضمان الاستثمار الصحيح للكفاءات التي أصبحت مورداً مهماً لتحقيق التميز..

لقد تزايد الاهتمام بالتميز التنظيمي نتيجة لعملية التنمية الاقتصادية، حيث ركزت الدراسات على تحليل سلوك الأفراد في المنظمات والاستفادة منهم في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تعظيم قدرات وإمكانيات الموظفين لتحقيق أهدافهم للوصول إلى أعلى مستوى من تصميم العمل لتحقيق الاستفادة الهائلة من التميز التنظيمي مما يؤثر إيجاباً على فعالية المنظمة. (الرفيعي، ٢٠١٨)

ومن ثم تم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

لـ المبحث الأول: إدارة المواهب.

لـ المبحث الثاني: التميز التنظيمي.

لـ المبحث الثالث: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

## المبحث الأول: إدارة المواهب

١,١,٢ تمهيد:

توضيح دور إدارة المواهب في تحقيق التميز إدارة مواهبها بما يساعد على تطوير أداء مواردها البشرية بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٢,١,٢ تعريف إدارة المواهب:

مفهوم الموهبة و إدارة المواهب يتم استعراض أهم التعريفات الخاصة بالموهبة فيرى (٢٠٢١) Joko ...etal ) أن الموهبة تتمثل في القدرات والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية وتتفق معها دراسة (Kaewsaeng-on،٢٠١٦) أن الموهوبين هم الممتلكين للمهارات والكفاءات والقدرات العالية على جميع المستويات و يمكنهم التأثير على نظرائهم كنموذج يحتذى به مما يؤدي إلى نجاح الأعمال .

بينما تؤيد الباحثة دراسة (Niedźwiecka (٢٠١٦) ، ودراسة (Marina... Let,al،٢٠٢١) لرؤيتها للموهبة بأنها مزيج من المهارات الفكرية الاستثنائية العامة والمتخصصة، والاتجاه الإبداعي الأصالة والتفكير المرن ومعالجة المشاكل الغير تقليدية ، والغموض وعدم التأكد، والالتزام ناحية العمل بمعنى ذاتية الانضباط والاستمرار في المتابعة والوصول للأهداف ، والعمل الجاد .

في عرفتفا فاطمة (٢٠١٨) ) بأنها تمثل مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة.

فترى (king،٢٠١٧) أن إدارة المواهب هي عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير المواهب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان التزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد.

كما أوضحت دراسة ( Silzer & Dowell ) أن إدارة المواهب هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافات يتم تصميمها بهدف جذب واستقطاب وتنمية وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والعمل على إشباع حاجاتها الضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في المستقبل.

كما أن إدارة المواهب كما ذكرت في ( Napathorn 2020 ) أنها دراسة شامل لتحسين رأس المال البشري الذي يمكن المنظمة لتحقيق النتائج قصيرة وطويلة المدى عن طريق بناء الثقافة والمشاركة والقدرة على اكتساب وتطوير وتنمية المواهب المتكاملة التي تتماشى مع أهداف المنظمات.

كما ذكرت دراسة ( الطبال ، ٢٠١٧ ) ودراسة ( Kamlesh , M. et al. ، ٢٠٢٠ ) أن مفهوم إدارة المواهب يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات ، والمساعدة في استهداف أفضل الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمعارف والخبرات التي تميزها داخل المنظمة والاحتفاظ بها بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء والجودة داخل تلك المنظمات.

ويرى ( Atalla... ٢٠٢٠ ) أن إدارة الموهبة تعد إحدى المصادر الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة .

كما أن إدارة المواهب تعرف الموهبة بأنها مجموع قدرات الفرد من خلال الهبات الأساسية والمهارات، والمعرفة والخبرة، والتفكير، والحكمة والاتجاهات، والخصائص، وهي أيضا القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها. أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والمساهمة، وتشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل.

وتعرف إدارة المواهب بأنها : مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد

معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي. ( أحمد علي، ٢٠١٥ )

وتعرف أيضًا إدارة المواهب من وجهة نظر المدخل الخاص بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة صغيرة نسبيًا من العاملين الذين تعتبرهم المؤسسة أساسيين لتمييز الأداء ؛ ولذلك فالمواهب هي نسبة صغيرة من القوى العاملة الموجودة، ولها تأثير مهم على أداء المؤسسة وهم عادة الفنيون المتخصصون ومديرو الإدارة والأفراد الآخرون أصحاب الإمكانيات العالية. أما المدخل الشامل فيرى أن كل أو على الأقل المعظم من العاملين لديهم مواهب وأن مهمة إدارتهم تكون بتحديد طرق تطوير هذه المواهب وتركز إدارة المواهب بذلك على جذب المواهب، وتحديدتها وتنميتها والاحتفاظ بها. (Cerdin, Jean-Luc and Sharma, Kushal, 2017.

وتعرف إدارة المواهب إجرائيًا بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة الإدارة العاملين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية والخبرات والكفاءات من أجل الاستفادة منها في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. وتتمثل هذه العمليات في تحديد المواهب من العاملين.

وتعرف المواهب بأنها القدرات الممتازة، أو العاملون الأساسيون، أو الإمكانيات العالية، أو هؤلاء الأفراد ذوو الإمكانيات العالية الذين يمثلون قيمة خاصة بالنسبة للمؤسسة (Thunnissen, ٢٠١٦ Marian)، أو أنها مزيج من عقل إستراتيجي حاد، وقدرة على القيادة، ونضج عاطفي، ومهارات الاتصال، والقدرة على جذب إلهام الموهوبين الآخرين، وتوافر المهارات الوظيفية والقدرة على تحقيق النتائج، وبذلك فكل فرد لديه مواهب وله دور واضح ليقوم به، ويسهم في بناء نجاح المؤسسة ومن ثم يتم النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مصدر التنافسية .

تعرف الموهبة أيضًا بالجدارات والقدرات الحالية والمستقبلية للعاملين وعلاقة ذلك بالاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، وتركز إدارة المواهب العالمية على الأفراد ذوي أعلى معدلات أداء

والذين يحققون أعلى درجات التميز التنافسي، وتهتم إدارة المواهب بتعيين وجذب الموارد البشرية المناسبة، وتنمية العاملين بالتدريب والتوجيه والاحتفاظ بالعمالة الماهرة عن طريق التحفيز والدعم والتدريب القيادي وبناء فرق العمل، وإدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة، والاستفادة الكاملة من المواهب المتاحة لدعم الخطة الاستراتيجية . (فريد، ٢٠١٤).

كما تعرف المواهب بأنها هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا اختلافا في الأداء المؤسسي من خلال مساهماتهم الحالية أو الأخرى في الأجل الطويل عن طريق تحديد المستويات العالية من إمكاناتهم ، فالموهبة قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمة تتسم بالتحدي والإبداع، وتضيف قيمة إلى المؤسسة وعلى هذا الأساس يتم الاستثمار فيها إلى أقصى حد ممكن وعدم التفریط بقدرات الموهوبين والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة. (أحمد، ٢٠١٥)

ومما سبق يرى الباحث أن بعض المنظمات تستخدم مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل . وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

### ٣,١,٢ أهداف إدارة المواهب:

يعد تحديد المواهب الجيدة أمر مهم لكل من المؤسسات والأفراد؛ نظرا لأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، خاصة في بيئة المؤسسات التي ما زالت التنافسية غايتها؛ فيكون الاستثمار في أنشطة المواهب لتلبية احتياجاتها الفورية فيما يتعلق بالموارد البشرية وسير العمل. (فاطمة، ٢٠١٨)

إضافة إلى تأمين التعاقب المستدام للقادة في المستقبل، فإذا فشلت المؤسسات على نحو كاف في استثمار مواهب العاملين بها؛ فإنها ستعاني من آثار سلبية على الموارد البشرية في المستقبل مثل وجود مشاكل في الجذب والاحتفاظ بالعاملين بها، والإنتاجية، ورقابة الجودة المستمرة، وخدمة المستفيدين، وسمعة المؤسسة.

#### وتتحدد أهداف إدارة المواهب في الشركات في:

- الاستفادة إلى أقصى حد من العاملين الموهوبين على نحو ملائم فالاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق النتائج، مثل: رضا العاملين ومشاركتهم، وزيادة الدافعية لديهم، والتزامهم نحو العمل، والدعم التنظيمي لهم.
- التركيز على أداء العاملين، والأداء المؤسسي، ومساعدة الشركات في الاستجابة للتحديات، ودخول أسواق جديدة، والتحرك تجاه المنافسة؛ فإدارة العاملين الموهوبين تساعد على الحد من نفقات وتكاليف اليد العاملة.
- توفير الإمدادات من الموارد البشرية المتميزة باستمرار في جميع مستويات العمل؛ فالميزة التنافسية لأي الشركات هي تجمع للمواهب والقادة الفعالة في كل مستوياتها الذين على استعداد تام للعمل للمستقبل.
- مساعدة شركات الاتصال على إيجاد حلول؛ لتظل قادرة على المنافسة مع نظيراتها من القطاع الخاص للمواهب الرئيسية، ومواجهة تلك التحديات الخاصة بإدارة مواهبها الإدارية من خلال زيادة معدل الدوران بسبب تزايد ضغوط العمل والتقاعد، إلى جانب المرتبات والمكافآت التي لا تتماشى مع الأعمال المؤسسية.
- التأكد أن الشركة لديها المواهب المناسبة بالمهارات المناسبة في الوقت المناسب، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال؛ إذ تحتاج الشركات إلى تحديد نوع العاملين والمهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل فالتوظيف الفعال هو بداية الاحتفاظ، والذي يتضمن تحديد الوظائف الرئيسية ومخاطر الدوران المرتبطة بهذه الوظائف، ومعايير الاختيار القائمة على أساس الكفاءة التي تدعم استراتيجية الاحتفاظ ومحركات الأعمال.

- تأكيد استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية، وتشجيع إنجازات العاملين واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العرض والطلب وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري؛ فإدارة المواهب عملية تتكون من الاعتراف بمجالات الموهبة الرئيسية في الشركة، وتحديد الأفراد الذين يشكلون المواهب الرئيسية في الشركة والقيام بأنشطة التنمية لمجمع المواهب للاحتفاظ بهم وإشراكهم وتجهيزهم للانتقال إلى أدوار أكثر أهمية، ومساعدة الشركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الطبال، ٢٠١٧)

تسعى إدارة المواهب الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها :

- الحصول على أفضل الأفراد الذين لديهم القدرة على تطوير تلك القدرات.
- تطوير تلك القدرات وفقا لمعيار المستوى العالمي.
- الاحتفاظ بهذه القدرات لمواجهة وتلبية الطلب الاستراتيجي.
- وضع الافراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة.

## ٤,١,٢ مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الشركات:

نتيجة العولمة وظهور ما يعرف بالبيئة التنافسية العالمية جعل اعتماد الجامعات على استراتيجية الأعمال التقليدية أو استراتيجية التمايز غير كاف لمواجهة هذه المنافسة ومن ثم فإن تحقيق المنافع من هذه العالمية يتطلب امتلاك الجامعات مزايا تنافسية فريدة تقوم على القوى العاملة التي لديها المعارف والمهارات في مجال معين، والتي تكون مصدرا ممكنا للميزة التنافسية، إذ إن توفر المواهب المؤسسية بعد من أهم ملامح الميزة التنافسية؛ ولذا أصبح من التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركات في إدارة مواردها البشرية حاليا توفير العاملين ذوي المهارات العالية والدوافع الواضحة ولذا كان الاهتمام بالمواهب فهي المحدد للقدرة التنافسية للعديد من المؤسسات والبلدان، وبعد رأس المال البشري هو الأساس للاقتصاد البلدان مرتفعة الدخل، فالمدخل التقليدي لجذب المواهب عن طريق سياسة المرتبات المجزية والمزايا الإضافية غير قادرة على جذب أفضل المواهب في ظل المناخ الحالي للموارد البشرية وتتحدد بذلك مبررات الاهتمام بإدارة المواهب في الشركات فيما يلي: (أحمد، ٢٠١٥)

- على الرغم من وعي الشركات بمساهمة الموهوبين من العاملين في دفع التقدم المؤسسي، إلا أن هناك قليلا من البرامج الرسمية في مجال الاتصالات تدعم ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية؛ إذ تختلف الشركات الاتصالات عن عالم الصناعة في ممارسات تطوير المواهب والاحتفاظ بها؛ فنموذج المواهب الاستراتيجية لشركات الاتصالات بحاجة إلى أن يتوافق مع مهام الجامعة ورؤيتها، وتركز إدارة المواهب على توظيف العاملين والمسؤولين الذين يساعدون الشركات في تحقيق أهدافها والاحتفاظ بهم وتنميتهم وتشمل هذه الأهداف زيادة القدرة البحثية للشركة، وضمان نجاحها في التوصل إلى النواتج المؤسسية المطلوبة وتشمل بذلك إدارة المواهب الاستراتيجية البرامج والعمليات التي يشترك في ملكيتها مديرو الموارد البشرية، والتي تزيد من قيمة رأس المال البشري من خلال تحديد وتقييم، ومشاركة، ومكافأة وتنمية المواهب.
- يواجه مديري الشركات عدة تحديات مع إدارة المواهب التي تؤثر على الأداء، وتمثل هذه التحديات في نقص المواهب، وإيجاد قوة عمل مستدامة، واضطرابات بيئية تؤثر على أداء الشركات؛ وذلك يرجع إلى وجود الشركات باستمرار في التغيرات البيئية فيما يتعلق بسرعة تطوير التكنولوجيات الجديدة، وتراجع الاقتصاديات والاضطرابات السياسية ومن أجل أن تتكيف الشركات مع هذه التغيرات، وفيما يخص نقص المواهب فالشركات تتنافس بشكل مستمر في جذب المواهب بهدف تحسين الأداء والإنتاجية، ولقد تم تحديد خمسة متطلبات على قادة الشركات إتباعها للحصول على المواهب الإدارية وتمثل في (تبنى فكرة المواهب - الإيمان بقيمة العامل- إعادة بناء استراتيجية التوظيف- الاهتمام بالتنمية).

## ٥,١,٢ أهمية إدارة المواهب البشرية:

يلخص عارف (٢٠١٨) أهمية إدارة المواهب البشرية لمختلف المستويات التنظيمية على النحو الآتي:

١. الإدارة العليا: تتمثل الأهمية في كونها المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميز للمنظمة، من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية وإعداد صف ثاني من القيادات واستكشاف الطاقات الكامنة لشغل المناصب في حال تغير الظروف.

٢. الإدارة الوسطى والتنفيذية تكمن الأهمية في استخدام طرق حديثة وشيقة في أساليب العمل،

بالإضافة إلى تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

٣. كما يتم من خلالها قياس وتحديد مستوى الاستعداد الموهبي والإبداع والابتكار لمختلف العاملين

مما يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

٤. تحقيق المزايا التنافسية وخفض التكاليف .

تعد إدارة المواهب ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة والقاعدة الأساسية لتطويرها

وازدهارها ويسبب التوسع الاقتصادي العالمي أدى الى دفع العديد من المنظمات الى الاهتمام بأدارة المواهب

المواجهة التحديات، فتكامل إدارة المواهب فيما يلي : ( الطبال، ٢٠١٧ )

- تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين في العمل في المنظمة.
- تضمن إدارة المواهب إمكانيات كسب نجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.
- تتمثل إدارة الموهبة اهم الموارد القيمة لأي منظمة.
- تعد إدارة المواهب احدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات..
- ان الاهتمام بأدارة المواهب يساهم في تحقيق المستويات الأعلى في الأداء.

## ٢،١،٦ أبعاد إدارة المواهب البشرية:

تعتبر أبعاد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الحالي بهدف

الوصول إلى التميز والإبداع (الشيخلي والعبيدي ، ٢٠١٦). وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

١. يعد الاستقطاب من أكثر الأبعاد المهمة التي تعنى بالموارد البشري من حيث اختيار الموظفين

المناسبين لسد الاحتياجات الوظيفية بالمنظمة (عبد القادر وجعفر ، ٢٠٢٠).

وقد أورد (حفيظ ، ٢٠١٨) تعريفا لها بأنها هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتولى

المؤسسة من خلالها البحث عن الأفراد المميزين بمواهبهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم، بما يخدم أهداف

المنظمة (ص.ث). ونستنتج مما سبق أن بعد الاستقطاب يشير الى عملية بحث عن الموارد البشرية الموهوبة والمميزة واختيار الأفضل منهم وفقاً لاحتياج المنظمة وبما يتوافق مع أهدافها.

أهمية الاستقطاب: يلخص (المحمدي ، ٢٠١٩) مجموعة من النقاط التي تبين أهمية عملية

الاستقطاب ونذكر منها ما يأتي :

- توفير عدد كافي من المتقدمين وبأقل تكلفة ممكنة.
- زيادة فاعلية عملية الاختيار عن طريق جذب الأفراد ثم الاختيار بما يتوافق مع المؤهلات المطلوبة.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن احتياج المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تحقيق مبدأ الاستقرار للمورد البشري في المنظمة من خلال جذب أفراد أكفاء وجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- بعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة عمل ذات فاعلية وإنتاجية مميزة.
- تقليل نفقات التدريب الخاصة بالمورد البشري عن طريق جذب أفراد لديهم مهارات وقدرات متميزة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث السليمة وتأمين حقوق الافراد المرشحين لشغل الوظائف.

٢. تطوير المواهب : لا يقتصر دور المنظمات على استقطاب الموظفين الأكفاء، وذوي الخبرات والمؤهلات

العالية فحسب، بل إن عليها مسؤولية أخرى، وهي تلك التي تتمثل في تطوير مواهب الموظفين المنتمين إليها، والدفع بهم وبقدراتهم قدمًا.

ويعرف (حفيظ ، ٢٠١٨) التطوير بأنها جميع الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والاحتفاظ بهم من خلال تشجيع الاستثمار فيهم بشكل مستمر.

كما يعرفها (موسى، ٢٠٢١) بأنها " البرامج اللازمة التي تقوم بها المنظمة لإمداد تلك المواهب بالخبرات والمهارات اللازمة لطبيعة عمل المنظمة وحاجاتها الحالية والمستقبلية".

ويمكن القول إن التطوير ما هو إلا برامج تدريب تعنى بتطوير وتنمية المواهب البشرية، كما أن الاعتماد على تطوير الموارد البشرية وبالأخص ذو المواهب منهم أمر ضروري ومهم ويجب أن يكون باستمرار ويواكب مستوياتهم ويلبي قدراتهم بما يحقق مستويات أداء عالية لهم ونود أن ننوه هنا لدور وزارة الموارد البشرية.

٣. الاحتفاظ بالمواهب : تعتبر الموهبة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، كما تعتبر إدارة المواهب البشرية بأبعادها تحدياً كبيراً فبعد استقطاب المواهب المميزة وتنمية وتطوير قدراتهم تأتي المهمة التالية بالإبقاء والاحتفاظ بهذه المواهب حيث يعتبر ارتفاع معدل دوران الأفراد الموهوبين عاملاً في الإضرار بجودة وخدمة العملاء بالمنظمة مما ينعكس على مستوى التنافس وانخفاض مستوى الأداء بالمنظمة (الخليفة، ٢٠١٧).

تتطلب الموارد البشرية وجود بيئة فعالة ومزودة بالوسائل اللازمة للعمل بكفاءة، ومن أجل استقرار القوى العاملة في المنظمة يجب على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات والوسائل التي توفر ذلك للموارد البشرية بما يحقق أهدافها ويعزز ولائهم ويضمن الاحتفاظ بمواردها البشرية المميزة، وتعرف على أنها الاحتفاظ بالموظفين بأنها مختلف الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة والإبقاء عليهم من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر. ويرى الباحث أن المحافظة على المواهب تكمن في خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين تشجعهم على البقاء في المنظمة ومواصلة العطاء والانتماء لها.

## ٢,١,٢ عوامل نجاح إدارة المواهب البشرية :

لخص (مقدود، ٢٠١٥) عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب البشرية، وهي كالتالي:

١. شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، مما يؤدي إلى جعل الأداء متناسقاً في المنظمة ككل التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة بالمنظمة والمواهب المطلوبة ومن ثم التخطيط لسد هذه الفجوات بالاستثمار في تطوير المواهب وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، عن طريق الاستقطاب الجيد والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في مكان العمل.

٢. تهيئة بيئة العمل لتكون أكثر ملائمة لإبراز المواهب من حيث تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح عن طريق استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية التحديات التي تواجه إدارة المواهب تواجه إدارة المواهب البشرية بعض التحديات التي ينبغي التعامل معها ومواجهتها؛ لتحقيق أهداف المنظمات.

ومن هذه التحديات كما ورد في (ال خليفة، ٢٠١٧) هي:

- الندرة في وجود العمالة الماهرة.
- انخفاض مستويات مشاركة الأفراد العاملين.
- صعوبة التوفيق بين حاجات الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- ارتفاع التكاليف. فقدان العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارات المختلفة.
- عدم وجود برامج لدى المنظمات من أجل تلبية احتياجات المواهب.
- عدم وجود التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المواهب.

## المبحث الثاني: التميز التنظيمي

١,٢,٢ تمهيد:

إن التميز صفة أساسية للحياة فالله عز وجل ميز بني آدم بعضهم عن بعض في كثير من الصفات والقدرات والمواهب، مما يعني أن الطبيعة الإنسانية داخل الفرد تبحث عما يميزها عن غيرها، ولما كانت المؤسسات تمثل نشاطاً إنسانياً هادفاً الغرض منه كسب رضا الفرد، سعت جاهدة بكل ما تملكه من طاقات وإمكانات من أجل تقديم الأفضل للمجتمع وتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى لأن المنافسة بين المؤسسات سمة من سمات العصر الحالي سواء أكانت على المستوى المحلي أو الدولي، وبالأخص فيما يحدث اليوم من تطورات معرفية شاملة، وعلى كافة الأصعدة تسعى معظم المؤسسات إلى إدارة ما يسمى بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة الخارجية. (أحمد، ٢٠١٧)

ترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات ، وثمة تأكيدات أن أفكار الجودة لديمنج تعد منبعاً رئيساً للتميز التنظيمي، وهي المسؤولة عن ولادته وبزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية والتربوية.

والواضح أن التميز التنظيمي درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر ؛ حيث أن التميز في جوهره القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويتطلب هذا أن تتطبع المنظمة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس وتبلي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل وزيادة مستوى رضاهم عنها . ( كركود، ٢٠٢١)

## ٢,٢,٢ تعريف التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها والنظرة المدققة لماهية التميز التنظيمي يتبين أن البناء العلمي لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة ينطلق من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، ينجم عنها تغيير في عقول كتلة حرجية من أصحاب المصلحة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المنظمة من نهج إداري متوازن من أجل تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للمنظمة. (العامري، ٢٠٢٢)

كما عرف ( شاكر) التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال يميزها عن المنظمات المماثلة لها. (أحمد، ٢٠١٧)

ينطلق تعريف التميز التنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، وهو لا يعني بالضرورة بلوغ الكمال، ولكنه يقتضي بذل كل الجهود الممكنة والمتاحة للتميز عن المنافسين ويشير مفهوم التميز التنظيمي إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية باستغلال موارد المنظمة المادية والبشرية والسعي الدائم لتحسين العمليات الداخلية لتحقيق التميز على المنافسين (Dawabsheh & Jermisittiparsert, 2019).

كما عرفه كل من (Saeed & Amiya, ٢٠١٩) بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة ، ومواردها الداخلية ، وتشغيلها بتكامل وترابط ، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة ، ويلبي احتياجات العملاء .

ونظر (Naser & Al Shobaki ٢٠١٧) للتميز التنظيمي على أنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة الموظفين المجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل. كما عرفه (Hassan ٢٠١٦) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية وخلق الظروف التي تشجع إيجاد بيئة عمل تساعد على تميز الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية. مما تقدم يمكن للباحث أن يعطى تعريفاً للتميز التنظيمي وفقاً للمعطيات المفاهيمية السابقة بأنه التزام المنظمة بقيم ومعايير عالية تميز القيادة والثقافة والاستراتيجية والمرؤوسين والهيكل التنظيمي والتي تسعى الإدارة إلى تطويرها واستغلالها بهدف خلق ميزة مستدامة قيمة إضافية عالية وتحقيق تميز على المنافسين.

المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM فتعرفه بأنه يعني الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة .... الخ، وتنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات.

ويعرف أيضاً بأنه حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها ومكانتها حاضراً ومستقبلاً مما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة، فهو يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملي المعرفة والتعلم.

ومما سبق يرى الباحث بأن التميز التنظيمي ليس هدفا محددًا وموضوعًا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود حيث يمكن أن تعلن عنه المنظمة إن وصلت إليه بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى. فالتميز التنظيمي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة وتتميز بها بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية لتجاوز التوقعات وعلى رأسهم الزبائن العمال المساهمين.. الخ.

### ٣,٢,٢ أهمية التميز التنظيمي :

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز في منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور السعودي وقد أكد (Marrewijk) أهمية وصول المنظمة لمستوى التميز وذلك لكونه : ( الرفيعة، ٢٠١٨ )

١. يمكن للمنظمة من تحقيق نتائج إيجابية عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
٢. يمكن للمنظمة من الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن محتملين كما يقودها نحو فهم وأدراك أكبر للاحتياجات المتوقعة للزبائن.
٣. يدعم ويقوي ترابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
٤. يحقق تكامل ما بين الأنظمة والعمليات وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية وفقا للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٥. يزود العاملين في المنظمة بإمكانات كبيرة لتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى أهداف المنظمة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.
٦. يزيد من قدرة المنظمة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والأبداع لأجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٧. يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف

وسعي المنظمات الإدارية إلى تبني فكر أداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز ، إذ أن استراتيجية

التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية : ( شاكر، ٢٠١٥ )

- طبقة الخدمة الأساسية: تلبى الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
- طبيعة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.
- طبيعة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
- طبيعة الخدمة القصوى وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة

## ٤,٢,٢ أبعاد التميز التنظيمي :

يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب تحديد مجال الميزة التنافسية، ومن بين مجالات التميز نجد كل من مجال القيادة مجال الموارد البشرية مجال العمليات مجال المعرفة والمجال المالي واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي تميز الاستراتيجية، تميز تقديم الخدمة تميز القيادة تميز المرؤوسين تميز المعرفة، تميز الثقافة التنظيمية (نورة، ٢٠١٧) .

وتتمثل أهم أبعاد التميز المؤسسي فيما يلي: ( العامري، ٢٠٢٢ )

١. تميز القيادة: تعد القيادة الكفاءة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة فالقيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ، إذ أن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة اللااستقرار واللا تأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات وتوجهات المنظمة سعياً لاختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

ويمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة .

ان تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيس للعمليات

التنظيمية وقد بين زايد هذه الادوار بالاتي: (كركود، ٢٠٢١)

- تحديد الرؤية المستقبلية الدور الاساس للقائد الاداري هو تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ترسيخ قيم التميز ان غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة اساسية لتحقيق التميز في الاداء فالقائد الذي لا يستطيع ان يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد الا الفشل في المستقبل.
- تدعيم السلوك المتميز للقيادة دور مهم في التأكيد على التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
- تنمية الموارد البشرية تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة بالأرباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز.
- تحقيق اهداف اصحاب المصالح يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من اصحاب المصالح مثل حملة الأسهم والزبائن والعاملين والمنافسين والموردين وبقية الاطراف الأخرى وكل طرف يسعى إلى تحقيق اهداف قد تتعارض مع اهداف الاطراف الأخرى والمهمة الاساسية للقيادة في هذه الحالة ادارة هذا التعارض بين اهداف اصحاب المصالح المختلفة.
- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة بل ايضاً في تحقيق اهداف ومصالح المجتمع ككل.

٢. تميز الافراد العاملين المنظمة - في ابسط معانها - هي تجمعات بشرية هادفة، والادارة هي عملية

تحقيق الاهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة ومن هذا المنطلق فإن البنية الاساسية لأي

منظمة هي العنصر البشري وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال

الادارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الانسان .

فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الاساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية فمن

المنطقي أن يكون الأفراد العاملون احد المحاور الاساسية للتميز التنظيمي إذ يعد العاملون هم الأصل الأعلى

قيمة في أي منظمة وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ ابداعي وجو اداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق اهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز فالعاملون من ذوي الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وتتخذ تلك القدرات شكل طاقات وامكانات اساسها الفكر الانساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها افراد المنظمة كلهم أو بعضهم وعليه لا تستطيع أي منظمة الابداع والتميز في أي مجال من مجالات العمل دون استنادها إلى قاعدة قدرات أفرادها.

٣. تميز الهيكل التنظيمي هو الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وانشطها عمودياً وافقياً وهو الوسيلة الاساسية لتجميع الانشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة اذ يظهر الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسة الآتية لأي منظمة: (الرفيعي، ٢٠١٨)

- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والادارات المختلفة في المنظمة.
- العلاقات الرئاسية الرسمية خط السلطة Line of authority كما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الاشراف (span of control) لكل مدير في المنظمة.
- كيفية تجميع الافراد في ادارات واقسام معينة وبالتالي تجميع تلك الادارات لتشكيل منظمة.
- كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن اتصالات وتنسيق فعالين بين تلك الوحدات بما يضمن تكامل الجهود لكافة اجزاء المنظمة بالاتجاهين العمودي والافقي والهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حيوياً في ادراك المنظمة وبلوغها غاياتها واهدافها بكفاءة وفاعلية ويعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة ويساعد في تحليل عملياتها ، كما يصمم الهيكل التنظيمي لمنع الفوضى داخل المنظمة ولتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال كما يساعد افراد المنظمة على فهم بيئة العمل بالشكل الذي يمنع الازدحام في المنظمة ان الطبيعة الديناميكية للمنظمة المعاصرة تؤدي الى انعكاسات في العلاقات التنظيمية، فالمنظمات التي تنتهج استراتيجية تنوع المنتجات تجد من الضروري ادخال التعديلات في هيكلها لتمكينها من انتاج وتسويق المنتجات الجديدة بكفاءة، وإذا كانت المنتجات

متفاوتة لدرجة كبيرة عن المنتجات الحالية فإن هيكلاً جديداً لابد ان يصاغ لمواجهة هذا الموقف بما في ذلك استحداث تسميات جديدة في المنظمة .

ويمثل تميز العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام والتفاوت المتوقع بين اجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على اداء الانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف المطلوبة .( أحمد، ٢٠١٧)

٤. تميز الاستراتيجية تعبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وامكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق اهدافها وهي مجموع الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة.

وتسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في احجامها وانشطتها واهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على استراتيجية كفوءة

وبمنظور اشمل يرى (Wheelen & Hunger) أن الخطة الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسة للمنظمة التي توضح كيفية تحقيق كلاً من رسالة المنظمة واهدافها فالخطة الاستراتيجية تمثل (اساس الربط بين موارد المنظمة واسواقها المستهدفة وتساعد بشكل كبير على التوافق المستمر للمنظمة مع ظروف البيئة المتغيرة.

وهو ما أكدته (حسوني) حيث اشار ان تميز الاستراتيجية يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، اذ أصبحت المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية ثاقبة للمستقبل سابقة لمنافسيها من المنظمات الأخرى فهي تستشرف المستقبل وتسبق المنافسين بخطوات الى الامام نحو تحقيق اهدافها واقتناص الفرص.( الرفيعي، ٢٠١٨)

## المبحث الثالث: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هي منظمة غير ربحية معروفة بفضولها وحماسها. بينما تكافح المنظمات والمؤسسات المختلفة من أجل التغيير والتحول على جبهات مختلفة، فإن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تفهم ما هو مهم، وتساعد المنظمات على توضيح غرض واضح ومفهوم وتعزيز ثقافة قيمة ومجزية. من خلال مجموعة متكاملة ومصممة بعناية من التدريب والخدمات التي تقدمها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، تعمل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة جنباً إلى جنب مع القادة والمديرين لتجهيز فرقهم بشكل أفضل أثناء إدارة التميز والتغيير الثقافي والتحول التنظيمي. ( المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ٢٠١٨ )

تهدف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إلى مساعدة المؤسسات على تقديم أداء إيجابي وتحقيق فوائد ذات مغزى لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين والمجتمع ككل.

تحظى EFQM بثقة الآلاف من المنظمات والمؤسسات حول العالم منذ أكثر من ٣٠ عامًا، وقد ساعدت EFQM أكثر من ٥٠٠٠٠ مؤسسة من خلال نموذج EFQM، وهو إطار إداري معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء.

منذ بدايته، قدم نموذج EFQM مخططاً للمؤسسات في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير ثقافة التحسين والابتكار. إذا كنت ترغب في تحديد هدف قوي، وإلهام القادة والمديرين على كل المستويات وإنشاء ثقافة ملتزمة بقيادة الأداء، مع الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف والقدرة على التطور إلى المستقبل، فإن نموذج EFQM هو الإطار الصحيح لمؤسستك. (Tossaint, L. 2016)

وقد تم تصميم البرنامج التدريبي خصيصاً للفئة الإدارية، على أساس الجمع بين العنصرين (النظرية والتطبيقية)، أي مساعدة المتدرب على الإلمام بالأفكار النظرية للموضوع ودعمها بالجانب التطبيقي. مع دعم البرنامج بالتطبيقات ودراسات الحالة والتدريبات التي تضمن للمتدرب ترجمة المفاهيم والأفكار النظرية إلى سلوكيات وأساليب عمل تطبيقية، بما يمكنه من استكشاف متطلبات

نظام الجودة المتكامل والعمل على تحسينها بشكل دائم؛ تحقيق أعلى مستويات التطوير المهني والتميز الوظيفي: (Faraj, Sh. I. (2018)

تأسست جائزة المؤسسة الأوروبية للتميز في إدارة الجودة من قبل المؤسسة تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عام ١٩٩٢ وتهدف إلى الاعتراف بدور المؤسسات التي تحقق نتائج متميزة ومستدامة في جميع مجالات المؤسسة الأوروبية للجودة. نموذج للتميز في إدارة الجودة في العالم المعاصر.

ويعتبر هذا النموذج الأكثر فعالية لإدارة التميز باستخدام النموذج على أساس أساسي لفكرة الجودة الشاملة، حيث أنه ينبع من أنشطة الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي تأسس عام ١٩٨٨ م، ويرتبط بجائزة الجودة الأوروبية، والتي يديرها نفس الاتحاد. وتتبلور جائزة الجودة الأوروبية في فلسفة النموذج الأوروبي الذي يتم من خلاله تحقيق التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والآخرين والمجتمع ككل. من خلال القيادة. (Gama, J. (2017) A. & Vega, A. V.

من خلال صياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار وإدارة العلاقات، ومنذ ظهور النسخة الأولى بدأت عمليات تطوير ٥٩ عملية مختلفة في المنظمة وتحسين النموذج حتى بداية عام ٢٠١٣ م، وهو تاريخ صدور النسخة الخامسة والتي أصبحت سارية المفعول الآن.

يعرّف النموذج الأوروبي "التميز" بأنه "الممارسة المتميزة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج". ولذلك يمكن للمنظمة أن تصل إلى مرتبة "التميز الإداري" إذا التزمت بأفكار وأنماط الإدارة المبنية على الأسس التالية: (Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2018)

[١] التركيز على النتائج المستهدفة لمختلف فئات أصحاب المصلحة ذات الصلة بالمنظمة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع ككل، وكذلك أصحاب رؤوس الأموال. يلتزم "التميز الإداري"

بتحقيق فوائد متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، وهذا هو المعيار الأكثر أهمية في الحكم على التميز الإداري من عدمه.

[٢] التركيز على العملاء، حيث يكون العميل في نهاية المطاف هو الحكم النهائي في التميز الإداري بحسب الخدمات والمزايا التي يحصل عليها وشروط الحصول عليها مقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من جهة وما يمكن أن يحصل عليه من المنافسين من جهة أخرى. يد أخرى. يجب على "إدارة التميز" تطوير العلاقات مع العملاء، والحفاظ على ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، وتحسين مكانتها التنافسية في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

[٣] القيادة الفعالة والأهداف الواضحة للاستمرارية ويعد الهدف من أهم محددات الأداء التنظيمي، ووفقاً لفعالية القادة وأنماط سلوكهم، تتحقق الظروف المناسبة للتميز في أداء عناصر المنظمة المختلفة.

[٤] إدارة العمليات، إدارة المعلومات والعمليات بالحقائق الإدارية، حيث أن المنظمة ستكون أكثر كفاءة إذا تشكلت أنشطتها على شكل عمليات مترابطة ومتراصة يتم إدارتها وتوجيهها نحو الأهداف المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

### ١,٣,٢ أهمية النموذج:

تحتاج المؤسسات إلى إنشاء إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو النضج، فإن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عام عملي وغير إرشادي لتمكين المنظمات من: (يوسف، ٢٠١٩)

- تقييم وضعها خلال عملية التفوق، من خلال مساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها فجوات محتملة من خلال رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- توفير لغة وطريقة تفكير مشتركة حول المؤسسة مما يسهل التبادل الفعال للأفكار داخل المؤسسة وخارجها.
- دمج وتكامل المبادرات الحالية والمخططة، ومنع الازدواجية وتحديد الثغرات.

- إنشاء هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.

كما أنه يستخدم في:

- إطار عام للعمل ومبدأ شامل للتميز.
- آلية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي والتكامل بينهما.
- يركز على التقييم الذاتي والتحسين المستمر.
- فهم أعمق لما نقوم به.
- تمكن من تعلم المقارنات القياسية.
- يمكن استخدامه لتقييم موردي المؤسسة والموافقة عليهم

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ١,٣ تمهيد:

يوضح الفصل الثالث المنهجية العلمية التي تم اتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة ومعرفة "أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية"، وفي هذا الفصل تم استعراض لمجتمع الدراسة وعينتها ومصادر جمع البيانات، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### ٢,٣ منهجية الدراسة:

إن الطرق التي يسلكها الباحث في دراسته أو تتبعه لظاهرة معينة يشار إليها بالمنهجية وذلك من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، ويتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها والأشكال التي أثرت فيها أو تأثرت بها ، حيث اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي والذي يهتم بجمع البيانات عن طريق عينة ومن ثم تنظيم هذه البيانات ووصفها كمياً، ثم عرضها في جداول تكرارية أو أشكال هندسية أو رسوم بيانية، ويتناول هذا المنهج تلخيص البيانات وتحليلها عن طريق مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ويُعد المنهج الوصفي ملخص جيد لمجموعة كبيرة من المعلومات والبيانات ، واعتمدت الدراسة أيضاً في إجراءاتها على المنهج الاستدلالي (التحليلي) إذ يتعلق بتحليل وتفسير وتقدير واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد على عينة من المجتمع الأصلي للوصول إلى قرارات تخص المجتمع الإحصائي ويهتم بتطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة للدراسة.

### ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

### ١,٣,٣ مجتمع الدراسة:

إن أي مجموعة من المفردات أو المشاهدات التي تشترك في صفة أو خاصية معينة يطلق عليها مجتمع ويمكن أن يكون أشخاص أو أشياء وقد يكون محدود أو غير محدود، وعليه تألف مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في شركات الاتصالات السعودية كافة المستويات الإدارية للوقوف على أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لعام ٢٠٢٠ في شركات الاتصالات السعودية.

### ٢,٣,٣ عينة الدراسة:

بعد تحديد وتوضيح مجتمع الدراسة تم نشر استبانة الكترونية (Online Questionnaire) عبر موقع (Google Form) بأسلوب العينة العشوائية ونعني بالعشوائية "الاختبار العشوائي" إعطاء نفس الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة (عرقوب، ٢٠٢١)، وبعد مرور (٢١) يوم تم الإجابة على (١٨٢) استبانة جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي، ويعتبر هذا العدد من الاستبانات مقبول استناداً إلى (Thompson 2012) والذي أشار أنه ليس هنالك عدد نموذجي لحجم العينة ويعتبر حجم العينة الذي يزيد عن (٣٠) مشاهدة ويقل عن (٥٠٠) مشاهدة مقبولاً لكثير من البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية.

### ٤,٣ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين وهما:

← المصادر الثانوية: استخدمت الدراسة العديد من المصادر الثانوية مثل: الكتب والمؤلفات العلمية والأبحاث المنشورة، والأطروحات والرسائل الجامعية، وتم الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية التي خدمت الدراسة.

← المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها "أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على

شركات الاتصالات السعودية"، ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من المتغيرات للتمكن من قياسها، واعتمادًا على ما تم طرحه في الدراسات السابقة.

### ٥,٣ أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة رئيسية للدراسة وبشكل يتناسب مع متغيراتها، وقد تم الاسترشاد بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة ومجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)، ومجموعة من الأسئلة تقيس أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي)، ومجموعة من الأسئلة تقيس أبعاد المتغير الوسيط (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2020).

تم الاعتماد على المقاييس الفئوية (Interval Scales): وهذه المقاييس تقوم على أساس تقسيم المقياس إلى عدة فئات حسب الأهمية أو درجة الموافقة، وغالبًا ما يشار إليها باسم مقياس (Likert) والموضح في الشكل رقم (٤)، ونجد أن هذه النقاط الخمس تشكل المقياس، ففي أقصى طرف المقياس هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الآخر هنالك عدم موافقة قوية وبينهما توجد نقاط وسيطة، كل نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطي الاستجابة التي تشير إلى أقل درجة موافقة (١)، ويتم إعطاء الأكثر موافقة درجة (٥) والأمر نفسه لكل من الردود الخمسة .



الشكل (١): مقياس (Likert) الخماسي

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقًا للمعادلة التالية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 1,33$$

طول الفئة + أقل وزن =  $1,33 + 1 = 2,33$  فتصبح درجة الموافقة الأولى (١ - ٣٣.٢) وبمستوى متدني وللانتقال للفئة الثانية  $2,33 + 1,33 = 3,66$  فتصبح درجة الموافقة الثانية (٢,٣٤ - ٦٦.٣) وبمستوى متوسط وللانتقال للفئة الثالثة  $3,66 + 1,33 = 5$  فتصبح درجة الموافقة الثالثة (٣,٦٧ - ٥) وبمستوى مرتفع

## ٦,٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

### ١,٦,٣ الصدق البنائي:

للوصول إلى نتيجة صدق أداة الدراسة يجب إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاختبار بافتراض أن الدرجة الكلية للاختبار هي معيار لصدق الاختبار، وتحذف الفقرات عندما يكون ارتباطها بالدرجة الكلية أقل من (٠,٢٥) أو تحمل صفة عكسية على اعتبار أن الفقرة لا تقيس الظاهرة التي يقيسها الاختبار بأكمله (Linn & Gronlund, ٢٠١٢) ونتيجة الصدق البنائي موضحة في الجدول (١).

### ١ - اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

وتشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، وقيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي (Gujarati, 2004):

جدول (١) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

| الرقم | المتغير            | ١       | ٢       | ٣    | ٤ |
|-------|--------------------|---------|---------|------|---|
| ١     | استقطاب المواهب    | ١,٠٠    |         |      |   |
| ٢     | إدارة أداء المواهب | ٠,٧٨٥** | ١,٠٠    |      |   |
| ٣     | تطوير المواهب      | ٠,٧٦٥** | ٠,٨٠٦** | ١,٠٠ |   |

|      |         |         |         |                   |   |
|------|---------|---------|---------|-------------------|---|
| ١,٠٠ | ٠,٨٥٤** | ٠,٧٩٣** | ٠,٧٩٥** | الاحتفاظ بالمواهب | ٤ |
|------|---------|---------|---------|-------------------|---|

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠٥) ( $\alpha \leq$ )

يبين الجدول أعلاه رقم (١) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (٠,٨٥٤) بين المتغيرين (الاحتفاظ بالمواهب) و(تطوير المواهب)، وأن جميع قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من (٠,٨٠) عدا ارتباطين، وهذا قد يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط التي تزيد عن (٠,٨٠)، تعتبر مؤشراً على أن العينة تعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد لبقية المتغيرات (Gujarati, 2004, 359).

## ٢ – اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

وللتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

### جدول (٢) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

| المتغير            | معامل تضخم التباين VIF | Tolerance |
|--------------------|------------------------|-----------|
| استقطاب المواهب    | ٣,٣٧٢                  | ٠,٢٩٧     |
| إدارة أداء المواهب | ٣,٨٣٦                  | ٠,٢٦١     |
| تطوير المواهب      | ٤,٤٧٨                  | ٠,٢٢٣     |
| الاحتفاظ بالمواهب  | ٤,٦٣٥                  | ٠,٢١٦     |

يبين الجدول (٢) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة (Gujarati, ٢٠٠٤, ٢٥٣).

### ٢,٦,٣ ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (٣) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

| الرقم | البعد                                    | قيمة ألفا |
|-------|------------------------------------------|-----------|
| ١     | استقطاب المواهب                          | ٠,٩١٦     |
| ٢     | إدارة أداء المواهب                       | ٠,٨٧٠     |
| ٣     | تطوير المواهب                            | ٠,٩٢٥     |
| ٤     | الاحتفاظ بالمواهب                        | ٠,٩٣٣     |
|       | إدارة المواهب                            | ٠,٩٦٩     |
| ٥     | التميز التنظيمي                          | ٠,٩٥٦     |
| ٦     | نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM | ٠,٩٢٩     |
| ٧     | جميع الفقرات                             | ٠,٩٨٣     |

تلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (٠,٨٧٠ - ٠,٩٥٦)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠)، وهذا مؤثر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

### ٧,٣ اختبار التوزيع الطبيعي:

يظهر الجدول (٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات المشاركين وذلك للتأكد توزيعها الطبيعي، حيث تم احتساب قيمة اختبار معامل الالتواء (Skewness) وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق (١ ±) إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة اختبار التفرطح (Kurtosis) ويكون التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمة التفرطح  $\pm ١,٩٦$  (Hair et.al. 2018).

الجدول (٤): نتائج اختبار (Kurtosis & Skewness)

| نوع المتغير    | مستقل $\oplus$  | تابع $\oplus$      | وسيط $\oplus$ |                   |               |                 |                            |
|----------------|-----------------|--------------------|---------------|-------------------|---------------|-----------------|----------------------------|
| المتغير        | استقطاب المواهب | إدارة أداء المواهب | تطوير المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | إدارة المواهب | التميز التنظيمي | نموذج التميز الأوروبي EFQM |
| معامل الالتواء | - 0.823         | - 0.598            | - 0.506       | - 0.651           | - 0.549       | - 0.549         | - 0.603                    |
| معامل التفرطح  | 1.437           | 0.175              | 0.109         | 0.115             | 0.540         | 0.559           | 0.753                      |

بناءً على نتائج الجدول (٤) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعيًا إذ لم تقع قيمة (Skewness) لجميع الأبعاد خارج نطاق  $(\pm 1)$  ولم تتجاوز قيمة  $(\pm 1,96)$  (Kurtosis).

### ٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة أجريت العديد من التحليلات الوصفية والاستدلالية وذلك بالاستعانة برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package of Social Sciences SPSS)

🔹 الإحصاء الوصفي: من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية،

يهدف وصف كل من متغيرات الدراسة وخصائص عينة الدراسة.

🔹 الإحصاء التحليلي: لتحليل البيانات.

ج تحليل الانحدار: لاختبار الفرضيات، لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وأثر المتغير

المستقل على الوسط وأثر المتغير الوسيط على المتغير التابع، وذلك من خلال استعمال برنامج

التحليل الإحصائي AMOS.

اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار ثبات أداة الدراسة:

معامل الارتباط بيرسون: لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تم تحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة، من خلال

الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Amos) المدعوم ببرنامج (SPSS) إصدار (٢٥) لبيان الأثر المباشر وغير

المباشر لأنموذج الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

[١] الإحصاءات الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية،

والتكرارات، والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة وذلك بأسلوب ليكرت الخماسي.

[٢] معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، لتحديد مدى موثوقية البيانات التي تم جمعها عن

طريق الاستبيان.

[٣] معامل الارتباط الخطي (Multicollinearity) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات، ولحساب

معامل التحديد.

[٤] اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين

(VIF)، واختبار الارتباط الذاتي باستخدام معامل ارتباط (دارين – واتسون – Durbin Watson)،

واختبار التوزيع الطبيعي: لاختبار مدى صلاحية أنموذج الدراسة.

[٥] الاختبار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على

المتغير التابع.

[٦] الاختبار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على التابع.

[٧] تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos) لبيان الأثر المباشر وغير المباشر

لأنموذج الدراسة.

[٨] ٨ - الأهمية النسبية للإجابات وتم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

لبدائل الإجابة لكل فقرة، حيث عدد المستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع.

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى البديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

حيث يعتبر المستوى:

أ. منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من ١,٠٠ - إلى أقل من ٢,٣٣.

ب. متوسطاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من ٢,٣٤ - إلى أقل من ٣,٦٦.

ت. مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من ٣,٦٧ - ولغاية ٥,٠٠.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### ١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٥): التكرار والنسبة المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية

| المتغير         | الرقم | الفئة              | التكرار | النسبة |
|-----------------|-------|--------------------|---------|--------|
| النوع الاجتماعي | ١     | ذكر                | ١٣٥     | %٧٤,٢  |
|                 | ٢     | انثى               | ٤٧      | %٢٥,٨  |
|                 |       | المجموع            | ١٨٢     | %١٠٠   |
| المستوى العلمي  | ١     | دبلوم فأقل         | ٢٣      | %١٢,٦  |
|                 | ٢     | بكالوريوس          | ٩٦      | %٥٢,٧  |
|                 | ٣     | ماجستير            | ٥٨      | %٣١,٩  |
|                 | ٤     | دكتوراه            | ٥       | %٢,٧   |
|                 |       | المجموع            | ١٨٢     | %١٠٠   |
| الفئة العمرية   | ١     | ٣٠ سنة فأقل        | ٦٤      | %٣٥,٢  |
|                 | ٢     | ٣١ - أقل من ٤٠ سنة | ٧٥      | %٤١,٢  |
|                 | ٣     | ٤١ - أقل من ٥٠ سنة | ٢٥      | %١٣,٧  |
|                 | ٤     | ٥١ سنة فأكثر       | ١٨      | %٩,٩   |
|                 |       | المجموع            | ١٨٢     | %١٠٠   |
| المسمى الوظيفي  | ١     | رئيس تنفيذي        | ٢       | %١,١   |
|                 | ٢     | مدير فرع           | ٦       | %٣,٣   |

|   |                        |     |       |
|---|------------------------|-----|-------|
| ٣ | نائب رئيس تنفيذي       | ٤   | ٢,٢%  |
| ٤ | مدير دائرة             | ٨   | ٤,٤%  |
| ٥ | رئيس قسم               | ٢٥  | ١٣,٧% |
| ٦ | موظف                   | ١٣٧ | ٧٥,٣% |
|   | المجموع                | ١٨٢ | ١٠٠%  |
| ١ | أقل من ٥ سنوات         | ٣٣  | ١٨,١% |
| ٢ | من ٥ – أقل من ١٠ سنوات | ٤٢  | ٢٣,١% |
| ٣ | من ١٠ – أقل من ١٥ سنة  | ٨٤  | ٤٦,٢% |
| ٤ | ١٥ سنة فأكثر           | ٢٣  | ١٢,٦% |
|   | المجموع                | ١٨٢ | ١٠٠%  |

نلاحظ من نتائج الجدول (٥) ما يلي:

١. أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور في شركات الاتصالات السعودية ٧٤,٢% في حين أن نسبة الاناث ٢٥,٨%.

٢. ونلاحظ أن النسبة الأعلى من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس والبالغة (٥٢,٧%)، وعددهم (٩٦)، وحملة شهادة الماجستير بلغت (٣١,٩%)، بينما (٢,٧%) منها يحملون شهادة الدكتوراه، وعددهم (٥)، وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من فهم وإدراك أسئلة أداة الدراسة وأهميتها في مجال البحوث العلمية والإجابة عن أسئلتها بالكفاءة والدقة المطلوبة.

٣. وتبين أن النسبة الأعلى من العينة تتراوح أعمارهم بين ٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة والبالغة (٤١,٢%)، وعددهم (٧٥)، يليها فئة ٣٠ سنة فأقل بنسبة (٣٥,٢٠%)، يليها ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة (١٣,٧%) وعددهم (٢٥)، بينما ٥١ سنة فأكثر بنسبة (٩,٩%) وعددهم ١٨، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة تتمتع بمزيج من المورد البشري أغلبهم من الفئات المدركة لطبيعة أعمالهم.

٤. تبين أن المسمى الوظيفي من فئة موظف شكلوا أغلبية عينة الدراسة بنسبة (٧٥,٣٠%) وعددهم ١٣٧، ثم فئة رئيس القسم بلغت (١٣,٧%) وعددهم (٢٥) ثم يليها مدير دائرة بنسبة (٤,٤%) وعددهم ٨، ثم مدير فرع بنسبة (٣,٣%) وعددهم ٦.

٥. ونلاحظ أن الأغلبية العظمى من العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ – أقل من ١٥ سنة بنسبة (٤٦,٢٠%) وعددهم ٨٤، ثم فئة من ٥ – أقل من ١٥ سنة بنسبة (٢٣,١٠%) وعددهم ٤٢، وهذا مؤشر على تمتع أفراد العينة بسنوات من الخبرة وهذه الخبرة تعزز من إجاباتهم نحو الواقع السائد في القطاع المبحوث.

## ٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

### ١,٢,٤ نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب البشرية):

ويتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف المتغير المستقل "إدارة المواهب" وذلك لتحديد درجة موافقة المبحوثين، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة المواهب البشرية والموضحة نتائجه في الجدول (٦).

الجدول (٦): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو أبعاد إدارة المواهب البشرية

| الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | إدارة المواهب      |
|--------|---------------|----------------|-------------------|---------------|--------------------|
| ١      | مرتفعة        | ٧٦,٩١%         | ٠,٧٠٦             | ٣,٨٥٤         | استقطاب المواهب    |
| ٣      | مرتفعة        | ٧٤,٥٨%         | ٠,٧٣٠             | ٣,٧٢٩         | إدارة أداء المواهب |
| ٤      | مرتفعة        | ٧٣,٥٦%         | ٠,٧٨٦             | ٣,٦٧٨         | تطوير المواهب      |
| ٢      | مرتفعة        | ٧٢,١٢%         | ٠,٧٩٥             | ٣,٦٠٦         | الاحتفاظ بالمواهب  |

|               |       |       |        |        |
|---------------|-------|-------|--------|--------|
| المقياس العام | ٣,٧١٨ | ٠,٧٠٠ | %٧٤,٣٧ | مرتفعة |
|---------------|-------|-------|--------|--------|

نلاحظ من الجدول (٦) أن المقياس العام للمتوسط الحسابي لتطبيق أبعاد إدارة المواهب البشرية هو (٣,٧١٨) ونسبة مئوية (٧٤,٣٧%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وقد حقق بُعد (استقطاب المواهب) الترتيب الأول بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وحقق بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) الترتيب الثاني وبدرجة مرتفعة من الموافقة، أما بعد (تطوير المواهب) فقد جاء ضمن الترتيب الرابع وبدرجة مرتفعة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٦٨ – ٨٤٥.٣).

ونلاحظ بان الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد متقاربة وهذا يدل على عدم التشتت بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وبلغ المؤشر العام إدارة أداء المواهب (٣,٧١٨) وبانحراف معياري (٠,٧٠٠).

وبهذا يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المواهب البشرية جاء ضمن المستوى المرتفع، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير المستقل إدارة المواهب البشرية.

### 🔍 نتائج الإحصاء الوصفي لبعد (استقطاب المواهب):

يبين الجدول (٧) إجابات المبحوثين على (٧) فقرات تقيس بُعد استقطاب المواهب وهو أحد أبعاد إدارة المواهب البشرية وأيضاً تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (٧): مؤشرات الإحصاء الوصفي لاستقطاب المواهب

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | النسبة<br>المئوية | درجة<br>الرتبة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|----------------|
| ١             | تقوم إدارة الشركة باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة | ٣,٩٢٣              | ٠,٨٣٧                | ٧٨,٤٦<br>%        | مرتفعة         |

|   |                                                                                 |       |       |            |        |   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------|--------|---|
| ٢ | تحدد إدارة الشركة الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة                             | ٣,٨٩٦ | ٠,٨٠٤ | ٧٧,٩١<br>% | مرتفعة | ٢ |
| ٣ | توفر إدارة الشركة أدوات مساندة لتسهيل العمل الموهوب                             | ٣,٨٧٨ | ٠,٨٦١ | ٧٧,٥٧<br>% | مرتفعة | ٣ |
| 4 | تستكشف إدارة الشركة المواهب المؤثرة على نجاح الشركة.                            | ٣,٨٦٨ | ٠,٨١٧ | ٧٧,٣٦<br>% | مرتفعة | ٤ |
| ٥ | تعمل إدارة الشركة على إيجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من الموهوبين.          | ٣,٧٤٧ | ٠,٩٣٥ | ٧٤,٩٥<br>% | مرتفعة | ٦ |
| ٦ | تحرص إدارة الشركة على دمج المواهب الجديدة المستقطبة مع بيئة عمل الشركة الداخلية | ٣,٨٦٢ | ٠,٨٩٣ | ٧٧,٢٤<br>% | مرتفعة | ٥ |
| ٧ | تقيم إدارة الشركة الموهوبين بشفافية                                             | ٣,٧٤٦ | ٠,٩٢٦ | ٧٤,٩٢<br>% | مرتفعة | ٧ |
|   | المقياس الكلي                                                                   | ٣,٨٤٥ | ٠,٧٠٦ | ٧٦,٩١<br>% | مرتفعة |   |

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لبعده (استقطاب المواهب) قد بلغ (٣,٨٤٥) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٠٦) بنسبة (٧٦,٩١%)، ونلاحظ من الجدول رقم (٧) إلى أن الفقرة رقم (١) والتي تنص "تقوم إدارة الشركة باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة" قد احتلت الترتيب الأول بنسبة (٧٨,٤٦%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٣٧)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (٧) والتي تنص "تقيم إدارة الشركة الموهوبين بشفافية." على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٧٤٦) وبانحراف معياري (٠,٩٢٦) ونسبة (٧٤,٩٢%).

## 📊 نتائج الإحصاء الوصفي لبعد (إدارة أداء المواهب):

يبين الجدول (٨) إجابات المبحوثين على (٥) فقرات تقيس بعد إدارة أداء المواهب وهو أحد إدارة المواهب وأيضًا تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (٨): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو إدارة أداء المواهب

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                           | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | النسبة<br>المئوية | درجة<br>الموافقة | الرتبة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------|
| ٨             | تمارس إدارة الشركة نظام رقابي<br>ممنهج للتأكد من أداء الموظفين لديها.             | ٣,٧٥٣              | ٠,٩٠٤                | ٧٥,٠٥%            | مرتفعة           | ٣      |
| ٩             | تتابع إدارة الشركة مستوى كفاءة في<br>تحقيق أهدافهم في تحقيق متطلبات<br>الموهوبين. | ٣,٧٠٧              | ٠,٨٩٣                | ٧٤,١٤%            | مرتفعة           | ٤      |
| ١٠            | تربط إدارة الشركة تعويضات<br>الموهوبين لديها بأدائهم.                             | ٣,٤٩٤              | ١,٠٢٢                | ٦٩,٨٩%            | متوسطة           | ٥      |
| ١١            | تضع إدارة الشركة نظام خاص<br>بتقييم الأداء.                                       | ٣,٩٠٦              | ٠,٧٥٣                | ٧٨,١١%            | مرتفعة           | ١      |
| ١٢            | تعتمد إدارة الشركة نتائج تقييم<br>الأداء في تحديد احتياجاتها التدريبية.           | ٣,٧٧٧              | ٠,٩٣٣                | ٧٥,٥٣%            | مرتفعة           | ٢      |
|               | المقياس الكلي                                                                     | ٣,٧٢٩              | ٠,٧٣٠                | ٧٤,٥٨%            | مرتفعة           |        |

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لبعد (إدارة أداء المواهب) قد بلغ (٣,٧٢٩) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٣٠) بنسبة (٧٤,٥٨%)، ونلاحظ من الجدول (٨) إلى أن الفقرة (١١) والتي تنص

"تضع إدارة الشركة نظام خاص بتقييم الأداء" قد احتلت الترتيب الأول بنسبة (٧٨,١١%) ومتوسط حسابي مقداره (٣,٩٠٦) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٥٣)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (١٠) والتي تنص "تربط إدارة الشركة تعويضات المهنيين لديها بأدائهم" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٤٩٤) وبانحراف معياري مقداره (١,٠٢٢) ونسبة (٦٩,٨٩%).

## 📌 نتائج الإحصاء الوصفي لبعد (تطوير المواهب):

يبين الجدول (٩) إجابات المبحوثين على (٦) فقرات تقيس بعد تطوير المواهب وهو أحد أبعاد إدارة المواهب وأيضًا تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (٩): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو تطوير المواهب

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | النسبة<br>المئوية | درجة<br>الموافقة | الرتبة |
|---------------|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------|
| ١٣            | تكيف إدارة الشركة ببرامجها التدريبية مع المهارات المطلوبة. | ٣,٨٤٠              | ٠,٨١٨                | %٧٦,٨٠            | مرتفعة           | ١      |
| ١٤            | تحدد الشركة المعرفة المطلوبة لتنمية المواهب.               | ٣,٧٩١              | ٠,٧٦٦                | %٧٥,٨٢            | مرتفعة           | ٢      |
| ١٥            | تقدم الشركة للموظفين المهنيين فرص الترقية.                 | ٣,٧٢٥              | ١,٠٠٩                | %٧٤,٥١            | مرتفعة           | ٣      |
| ١٦            | يتمتع الموظفون المهنيون بمسارات وظيفية واضحة.              | ٣,٥٨٨              | ٠,٩٧٥                | %٧١,٧٦            | متوسطة           | ٤      |
| ١٧            | تستخدم إدارة الشركة أساليب مبتكرة لتطوير المهنيين.         | ٣,٥٨٢              | ١,٠٠٩                | %٧١,٦٥            | متوسطة           | ٥      |
| ١٨            | تعتمد إدارة الشركة أسس واضحة معلنة للتنقل بين المهنيين.    | ٣,٥٣٨              | ٠,٩٣٢                | %٧٠,٧٧            | متوسطة           | ٦      |

| المقياس الكلي | ٣,٦٧٨ | ٠,٧٨٦ | %٧٣,٥٦ | مرتفعة |
|---------------|-------|-------|--------|--------|
|---------------|-------|-------|--------|--------|

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لبعد (تطوير المواهب) قد بلغ (٣,٦٧٨) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٨٦)، ونلاحظ من الجدول (٩) إلى أن الفقرة (١٣) والتي تنص "تكيف إدارة الشركة ببرامجها التدريبية مع المهارات المطلوبة" قد احتلت الترتيب الأول بنسبة (٧٦,٨٠%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٤٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٨١٨)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (١٨) والتي تنص "تعتمد إدارة الشركة أسس واضحة معلنة للتنقل بين الموهوبين" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٥٣٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٣٢) ونسبة (٧٠,٧٧%).

### نتائج الإحصاء الوصفي لبعد (الاحتفاظ بالمواهب):

يبين الجدول (١٠) إجابات المبحوثين على (٧) فقرات تقيس بعد الاحتفاظ بالمواهب وهو أحد أبعاد إدارة المواهب وأيضاً تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (١٠): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو الاحتفاظ بالمواهب

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | النسبة<br>المئوية | درجة<br>الرتبة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|----------------|
| ١٩            | تقدر إدارة الشركة مساهمة الموظفين الموهوبين.                             | ٣,٧٦٨              | ٠,٨٨٣                | %٧٥,٣٦            | مرتفعة         |
| ٢٠            | تشرح إدارة الشركة قضايا العمل مع الموهوبين لمساعدتهم على القيام بالمهمة. | ٣,٧٦٤              | ٠,٨٩٥                | %٧٥,٢٧            | مرتفعة         |
| ٢١            | تسعى إدارة الشركة لتكثيف بيئة العمل مع متطلبات العمل.                    | ٣,٧٥٨              | ٠,٨١٩                | %٧٥,١٦            | مرتفعة         |

|    |                                                                                      |       |       |        |        |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|---|
| ٢٢ | تخصص إدارة الشركة مكافآت سخية للموهوبين.                                             | ٣,٣٧٩ | ١,٠٣٨ | ٦٧,٥٨% | مرتفعة | ٧ |
| ٢٣ | تهتم إدارة الشركة بالمسار الوظيفي لموظفيها الموهوبين.                                | ٣,٥٧٧ | ٠,٩٧٠ | ٧١,٥٤% | متوسطة | ٤ |
| ٢٤ | تعطي إدارة الشركة أولوية المناصب القيادية للموهوبين.                                 | ٣,٤٧٣ | ١,٠٢٣ | ٦٩,٤٥% | متوسطة | ٦ |
| ٢٥ | تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية. | ٣,٥٣٠ | ٠,٩٤٦ | ٧٠,٦١% | متوسطة | ٥ |
|    | المقياس الكلي                                                                        | ٣,٦٠٦ | ٠,٧٩٥ | ٧٢,١٢% | مرتفعة |   |

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لبعده (الاحتفاظ بالمواهب) قد بلغ (٣,٦٠٦) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٩٥)، ونلاحظ من الجدول رقم (١٠) إلى أن الفقرة (١٩) والتي تنص "تقدر إدارة الشركة مساهمة الموظفين الموهوبين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٦٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٨٣) ونسبة (٧٥,٣٦%)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (٢٢) والتي تنص "تخصص إدارة الشركة مكافآت سخية للموهوبين" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٣٧٩) وبانحراف معياري مقداره (١,٠٣٨) ونسبة (٦٧,٥٨%).

## ٢,٢,٤ نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز التنظيمي)

يبين الجدول (١١) إجابات المبحوثين نحو (١٥) فقرة تقيس المتغير التابع "التميز التنظيمي" وأيضاً تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (١١): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو التميز التنظيمي

| رقم<br>الفقرة | الفقرات                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | النسبة<br>المئوية | درجة<br>الموافقة | الرتبة |
|---------------|-------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------|
| ٢٦            | تعزز إدارة الشركة القدرات القيادية للموهوبين.         | ٣,٦٢٤              | ٠,٨٧٦                | %٧٢,٤٧            | متوسطة           | ١٣     |
| ٢٧            | يتميز العاملون بالشركة بالعمل بروح الفريق.            | ٣,٨٦٤              | ٠,٧٨٦                | %٧٧,٢٩            | مرتفعة           | ٦      |
| ٢٨            | تشجع إدارة الشركة الموهوبين على تقديم أفكار مبتكرة.   | ٣,٨٩٧              | ٠,٧٥٩                | %٧٧,٩٤            | مرتفعة           | ٥      |
| ٢٩            | تمنح إدارة الشركة بعض صلاحياتها للعاملين.             | ٣,٦٣٦              | ٠,٨٥٨                | %٧٢,٧٣            | متوسطة           | ١٢     |
| ٣٠            | العاملين يساهمون في صنع القرارات في الشركة.           | ٣,٤٩٢              | ٠,٩٤٨                | %٦٩,٨٣            | متوسطة           | ١٥     |
| ٣١            | تعمل الشركة اجتماعات دورية لتبادل الخبرات.            | ٣,٦٧٤              | ٠,٩١٧                | %٧٣,٤٩            | مرتفعة           | ١٠     |
| ٣٢            | تحرص إدارة الشركة على خلق بيئة تنافسية بين الموهوبين. | ٣,٦٥٢              | ٠,٨٨٤                | %٧٣,٠٣            | متوسطة           | ١١     |
| ٣٣            | تحفز إدارة الشركة المبتكرين من الموهوبين باستمرار.    | ٣,٦٨٠              | ٠,٨٣٣                | %٧٣,٦٠            | مرتفعة           | ٩      |
| ٣٤            | تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين. | ٣,٦٨٩              | ٠,٨٥٣                | %٧٣,٧٩            | مرتفعة           | ٨      |

|               |                                                                               |       |       |        |        |    |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|----|
| ٣٥            | تستخدم الشركة أسلوب<br>العصف الذهني لإثارة القدرات<br>الإبداعية لحل المشكلات. | ٣,٦٠٦ | ٠,٨٩٦ | ٧٢,١١% | متوسطة | ١٤ |
| ٣٦            | تواكب إدارة الشركة الحداثة في<br>تقديم خدماتها.                               | ٣,٩٠٤ | ٠,٧٦٦ | ٧٨,٠٨% | مرتفعة | ٤  |
| ٣٧            | تطور إدارة الشركة تجهيزاتها<br>التكنولوجية باستمرار.                          | ٣,٩٦٦ | ٠,٨٢٠ | ٧٩,٣٢% | مرتفعة | ١  |
| ٣٨            | تحرص إدارة الشركة على وضع<br>نظام كفؤ وفعال للاتصال بين<br>العاملين.          | ٣,٩١٠ | ٠,٧٧٦ | ٧٨,٢٠% | مرتفعة | ٣  |
| ٣٩            | تعتمد إدارة الشركة على نظم<br>إدارية مبتكرة في تقديم خدماتها.                 | ٣,٨٤٤ | ٠,٨٠٦ | ٧٦,٨٧% | مرتفعة | ٧  |
| ٤٠            | تبنى إدارة الشركة ضبط الجودة<br>للكم على خدماتها أو منتجاتها.                 | ٣,٩٤٩ | ٠,٧٢٧ | ٧٨,٩٨% | مرتفعة | ٢  |
| المقياس الكلي |                                                                               | ٣,٧٥٦ | ٠,٦٦٩ | ٧٥,١٢% | مرتفعة |    |

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لمتغير (التميز التنظيمي) قد بلغ (٣,٧٥٦) من مساحة المقياس الكلي بنسبة (٧٥,١٢%)، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٦٩) بنسبة (٧٥,١٢%)، ونلاحظ من الجدول (١١) إلى أن الفقرة (٣٧) والتي تنص "تطور إدارة الشركة تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦٦) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٢٠) ونسبة (٧٩,٣٢%)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (٣٠) والتي تنص "العاملين يساهمون في صنع القرارات في الشركة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٤٩٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٤٨) بنسبة (٦٩,٨٣%).

٣,٢,٤ نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠)

يبين الجدول (١٢) إجابات المبحوثين نحو (٩) فقرة تقيس المتغير التابع "نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠" وأيضًا تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (١٢): مؤشرات الإحصاء الوصفي نحو نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠

| رقم    | الفقرات                                                             | المتوسط  | الانحراف | النسبة   | درجة   | الرتبة |
|--------|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------|--------|
| الفقرة | الحسابي                                                             | المعياري | المئوية  | الموافقة |        |        |
| ٤١     | تضع إدارة الشركة استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة.              | ٣,٩١٨    | ٠,٧٥٠    | %٧٨,٣٥   | مرتفعة | ١      |
| ٤٢     | توحد إدارة الشركة إجراءاتها وانظمتها بخصوص إدارة الموارد البشرية.   | ٣,٩١٢    | ٠,٧٨٩    | %٧٨,٢٤   | مرتفعة | ٢      |
| ٤٣     | تعمل إدارة الشركة على قياس رأي أصحاب العلاقة باستمرار.              | ٣,٨٣٤    | ٠,٧٩٩    | %٧٦,٦٩   | مرتفعة | ٤      |
| ٤٤     | تعتمد إدارة الشركة منهجية واضحة للمسار الوظيفي.                     | ٣,٧٦٢    | ٠,٩٢٧    | %٧٥,٢٥   | مرتفعة | ٧      |
| ٤٥     | تعمل إدارة الشركة على تحسين الخطط الخاصة بالموارد البشرية باستمرار. | ٣,٨١٨    | ٠,٨٢٠    | %٧٦,٣٥   | مرتفعة | ٥      |
| ٤٦     | تعمل إدارة الشركة على تصنيف ووصف الوظائف.                           | ٣,٨٤٠    | ٠,٨١٨    | %٧٦,٨٠   | مرتفعة | ٣      |

|               |                                                                           |       |       |        |        |   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|---|
| ٤٧            | تعمل إدارة الشركة على إعداد خطط تدريبية لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.   | ٣,٨٠٨ | ٠,٨٨٠ | ٧٦,١٥% | مرتفعة | ٦ |
| ٤٨            | تشرك إدارة الشركة العاملين في وضع الخطط التطويرية للعمل.                  | ٣,٧٤٢ | ٠,٨٤٤ | ٧٤,٨٤% | مرتفعة | ٨ |
| ٤٩            | تفوض إدارة الشركة جزء من صلاحياتها للموهوبين على كافة المستويات الإدارية. | ٣,٦٣٥ | ٠,٨٧٥ | ٧٢,٧١% | متوسطة | ٩ |
| المقياس الكلي |                                                                           | ٣,٨٠٨ | ٠,٦٦٧ | ٧٦,١٦% | مرتفعة |   |

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر الكلي لمتغير (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠) قد بلغ (٣,٨٠٨) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة وذلك بناءً على إجابات عينة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٦٧) بنسبة (٧٦,١٦%)، ونلاحظ من الجدول (١٢) إلى أن الفقرة (٤١) والتي تنص "تضع إدارة الشركة استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٥٠) ونسبة (٧٨,٣٥%)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (٤٩) والتي تنص "تفوض إدارة الشركة جزء من صلاحياتها للموهوبين على كافة المستويات الإدارية." على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (٣,٦٣٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٧٥) بنسبة (٧٢,٧١%).

#### ٣.٤ اختبار فرضيات الدراسة:

##### ١,٣,٤ الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

١.  $H_01$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستقطاب المواهب على

التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٣) نتائج اختبار أثر (استقطاب المواهب) على التميز التنظيمي

| المتغير  | ملخص           | تحليل التباين           | جدول المعاملات |
|----------|----------------|-------------------------|----------------|
| التابع   | النموذج        | ANOVA                   | Coefficient    |
|          | R              | Adjusted R <sup>2</sup> | F              |
|          | معامل الارتباط | معامل الارتباط          | المحسوبة       |
|          | الارتباط       | Square                  | الدلالة        |
| التميز   | ٠,٧٦٧          | ٠,٥٨٩                   | ٠,٥٨٧          |
| التنظيمي |                |                         | ٢٥٤,٩٠٤        |
|          |                |                         | ٠,٠٠٠          |
|          |                |                         | استقطاب        |
|          |                |                         | المواهب        |
|          |                |                         | ٠,٧٢١          |
|          |                |                         | ٠,٠٤٥          |
|          |                |                         | المعيارى       |
|          |                |                         | المحسوبة       |
|          |                |                         | ١٥,٩٦٦         |
|          |                |                         | ٠,٠٠٠          |
|          |                |                         | Sig t*         |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تشير نتائج الجدول (١٣) أن قيمة ( $r = 0,767$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استقطاب المواهب) وبين (التميز التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.589$ )، وهذا يعني أن بعد (استقطاب المواهب) قد فسّر ما مقداره (٥٨,٩%) من التباين في (التميز التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت (٢٥٤,٩٠٤) عند مستوى ثقة = Sig (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0,721$ ) وكانت قيمة ( $t = 15,966$ ) عند مستوى ثقة

(Sig = ٠,٠٠٠) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها:  
 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتطبيق استقطاب المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن هناك علاقة موجبة بين استقطاب المواهب وبين التميز التنظيمي، بحيث يؤكد على الأثر المعنوي بينهما، حيث من نتيجة البيانات تبين أن شركة الاتصالات السعودية تقوم باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة، وتحدد إدارة الشركة الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة.

٢. H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة أداء المواهب على التميز

التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٤) نتائج اختبار أثر (إدارة أداء المواهب) على التميز التنظيمي

| المتغير         | ملخص النموذج   | تحليل التباين  | جدول المعاملات    |          |               |                    |       |                |          |               |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----------|---------------|--------------------|-------|----------------|----------|---------------|
| التابع          | ANOVA          | Coefficient    |                   |          |               |                    |       |                |          |               |
|                 | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F        | Sig F*        | البيان             | B     | الخطأ المعياري | T        | Sig t*        |
| الارتباط        | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط    | المحسوبة | مستوى الدلالة |                    |       |                | المحسوبة | مستوى الدلالة |
| التميز التنظيمي | ٠,٧٨٣          | ٠,٦١٣          | ٠,٦١٠             | ٢٨١,٤٠٩  | ٠,٠٠٠         | إدارة أداء المواهب | ٠,٧١٣ | ٠,٠٤٣          | ١٦,٧٧٥   | ٠,٠٠٠         |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تشير نتائج الجدول (١٤) أن قيمة ( $r = 0,783$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (إدارة أداء المواهب) وبين (التميز التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0,613$ )، وهذا يعني أن بُعد (إدارة أداء المواهب) قد فسّر ما مقداره (٦١,٣%) من التباين في (التميز التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.



|                    |       |       |       |         |       |                  |       |       |        |       |
|--------------------|-------|-------|-------|---------|-------|------------------|-------|-------|--------|-------|
| التميز<br>التنظيمي | ٠,٨٤٩ | ٠,٧٢١ | ٠,٧١٩ | ٤٥٩,٢٤٨ | ٠,٠٠٠ | تطوير<br>المواهب | ٠,٧١٥ | ٠,٠٣٣ | ٢١,٤٣٠ | ٠,٠٠٠ |
|--------------------|-------|-------|-------|---------|-------|------------------|-------|-------|--------|-------|

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$

تشير نتائج الجدول (١٥) أن قيمة  $(r = 0.849)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (تطوير المواهب) وبين (التميز التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد  $(r^2 = 0.721)$ ، وهذا يعني أن بعد (تطوير المواهب) قد فسر ما مقداره  $(72,1\%)$  من التباين في (التميز التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة  $(F)$  قد بلغت  $(459,248)$  عند مستوى ثقة  $(Sig = 0.000)$  وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة  $(B = 0.715)$  وكانت قيمة  $(t = 21.430)$  عند مستوى ثقة  $(Sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  لتطوير المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن هناك علاقة موجبة بين تطوير المواهب وبين التميز التنظيمي لشركات الاتصالات السعودية بحيث يؤكد الأثر المعنوي بينهما، حيث أنه من نتيجة البيانات أن شركات الاتصالات السعودية تحاول أن تكيف برامجها التدريبية مع المهارات المطلوبة، وتقوم بتحديد المعرفة المطلوبة لتنمية المواهب.

٤. H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  للاحتفاظ بالمواهب على التميز

التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (١٦) نتائج اختبار أثر (الاحتفاظ بالموهب) على التميز التنظيمي

| المتغير         | ملخص النموذج   | تحليل التباين  | جدول المعاملات  |          |               |                  |       |                |          |               |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------|---------------|------------------|-------|----------------|----------|---------------|
| التابع          |                | ANOVA          | Coeffecient     |          |               |                  |       |                |          |               |
|                 | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted Square | F        | Sig F*        | البيان           | B     | الخطأ المعياري | T        | Sig t*        |
| الارتباط        | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط  | المحسوبة | مستوى الدلالة | الاحتفاظ بالموهب |       |                | المحسوبة | مستوى الدلالة |
| التميز التنظيمي | ٠,٨٥٧          | ٠,٧٣٥          | ٠,٧٣٣           | ٤٩٢,٨٨٢  | ٠,٠٠٠         | الاحتفاظ بالموهب | ٠,٧١٣ | ٠,٠٣٢          | ٢٢,٢٠١   | ٠,٠٠٠         |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$

تشير نتائج الجدول (١٦) أن قيمة  $(r = 0.857)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الاحتفاظ بالموهب) وبين (التميز التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد  $(r^2 = 0.735)$ ، وهذا يعني أن بعد (الاحتفاظ بالموهب) قد فسر ما مقداره  $(٧٣,٥\%)$  من التباين في (التميز التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة  $(F)$  قد بلغت  $(٤٩٢,٨٨٢)$  عند مستوى ثقة  $(Sig = 0.000)$  وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة  $(B = 0.713)$  وكانت قيمة  $(t = 22.201)$  عند مستوى ثقة  $(Sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للاحتفاظ بالموهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن العلاقة موجبة بين الاحتفاظ بالموهب وبين التميز التنظيمي بحيث يؤكد الأثر المعنوي بينهما، حيث أن شركات الاتصالات تقدر مساهمة الموظفين الموهوبين لديها، وتشرح قضايا العمل مع الموهوبين لمساعدتهم على القيام بالمهمة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٧) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة على التميز التنظيمي

| المتغير            | ملخص           | تحليل التباين  | جدول المعاملات    |                |                            |
|--------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| التابع             | النموذج        | ANOVA          | Coeffecient       |                |                            |
|                    | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F              | Sig F*<br>مستوى<br>الدلالة |
|                    | معامل الارتباط | معامل الارتباط |                   | البيان         | B                          |
|                    |                |                |                   | الخطأ المعياري | T                          |
|                    |                |                |                   | المحسوبة       | Sig t*<br>مستوى<br>الدلالة |
| التميز<br>التنظيمي | ٠,٨٩٢          | ٠,٧٩٥          | ٠,٧٩١             | ١٧٠,٠٠٦        | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | تطوير المواهب              |
|                    |                |                |                   |                | إدارة أداء المواهب         |
|                    |                |                |                   |                | الاحتفاظ بالمواهب          |
|                    |                |                |                   |                | ثابت الانحدار              |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٧٦٢                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,١٢٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٥,٨٨٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٣٢٦                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٦١                      |
|                    |                |                |                   |                | ٥,٣٢٤                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٧٩١                      |
|                    |                |                |                   |                | ١٧٠,٠٠٦                    |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٧٦٢                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,١٢٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٥,٨٨٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٣٢٦                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٦١                      |
|                    |                |                |                   |                | ٥,٣٢٤                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٧٩١                      |
|                    |                |                |                   |                | ١٧٠,٠٠٦                    |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٧٦٢                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,١٢٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٥,٨٨٩                      |
|                    |                |                |                   |                | ٠,٠٠٠                      |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$ .

تشير نتائج الجدول (١٧) أن معامل الارتباط ( $R = 0.892$ ) حيث يشير إلى العلاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب البشرية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (١٧٠,٠٠٦)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من ٠,٠٥ ومن جهة أخرى، فقد استطاع (إدارة المواهب البشرية) تفسير (٧٩,٥%) من التباين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.795$ ).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. أن قيمة B عند (استقطاب المواهب) والتي بلغت (٠,١٠٥) عدم وجود الأثر المعنوي، حيث كانت

قيمة t عنده هي (١,٧٧٦)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.077).

٢. أظهرت قيمة B عند (إدارة أداء المواهب) والتي بلغت (٠,٠٨٩) عدم وجود الأثر المعنوي، حيث

كانت قيمة t عنده هي (١,٤٥٢)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.148).

٣. أظهرت قيمة B عند (تطوير المواهب) والتي بلغت (٠,٢٩٥) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة

t عنده هي (٤,٨٤٥)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

٤. أظهرت قيمة B عند (الاحتفاظ بالمواهب) والتي بلغت (٠,٣٢٦) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت

قيمة t عنده هي (٥,٣٢٤)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ). لإدارة المواهب البشرية بأبعادها

الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن النتائج تشير إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب البشرية بأبعادها

الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وبين التميز التنظيمي

في شركات الاتصالات السعودية، وهناك أثر معنوي بين إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب

المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وبين التميز التنظيمي، وقد بينت النتائج

أن شركات الاتصالات السعودية تقوم بتطوير تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار، وأن إدارة شركات

الاتصالات السعودية تتبنى ضبط الجودة للحكم على خدماتها أو منتجاتها.

## ٢.٣.٤ الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب البشرية

بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٨) نتائج اختبار أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة

### EFQM

| المتغير التابع |          | ملخص النموذج   |       | تحليل التباين      |               | جدول المعاملات |                   |                               |                  |
|----------------|----------|----------------|-------|--------------------|---------------|----------------|-------------------|-------------------------------|------------------|
|                |          |                |       | ANOVA              |               | Coefficient    |                   |                               |                  |
| Sig t*         | T        | الخطأ المعياري | B     | البيان             | Sig F*        | F              | Adjusted R Square | R <sup>2</sup> معامل الارتباط | R معامل الارتباط |
| مستوى الدلالة  | المحسوبة | المحسوبة       |       |                    | مستوى الدلالة | المحسوبة       |                   |                               |                  |
| ٠,٢٢١          | ١,٢٢٩    | ٠,٠٦٨          | ٠,٠٨٤ | استقطاب المواهب    |               |                |                   |                               |                  |
| ٠,٢٠٦          | ١,٢٦٨    | ٠,٠٧١          | ٠,٠٩٠ | إدارة أداء المواهب |               |                |                   |                               |                  |
| ٠,٠٠٠          | ٤,٩٠٥    | ٠,٠٧١          | ٠,٣٤٨ | تطوير المواهب      | ٠,٠٠٠         | ١١٤,٣٦٣        | ٠,٧١٨             | ٠,٧٢٤                         | ٠,٨٥١            |
| ٠,٠٠١          | ٣,٥٠١    | ٠,٠٧١          | ٠,٢٤٧ | الاحتفاظ بالمواهب  |               |                |                   |                               |                  |
| ٠,٠٠٠          | ٦,٥٧٨    | ٠,١٥٠          | ٠,٩٨٩ | ثابت الانحدار      |               |                |                   |                               |                  |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (١٨) أن معامل الارتباط ( $R = 0.851$ ) حيث يشير إلى العلاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب البشرية) على المتغير التابع (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (١١٤,٣٦٣)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من ٠,٠٥ ومن جهة أخرى، فقد استطاع (إدارة المواهب البشرية) تفسير (٧٢,٤%) من التباين في تحقيق نموذج التميز الأوروبي EFQM، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.724$ ).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. بينت قيمة B عند (استقطاب المواهب) والتي بلغت (٠,٠٨٤) عدم وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (١,٢٢٩)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.221$ ).
٢. أظهرت قيمة B عند (إدارة أداء المواهب) والتي بلغت (٠,٠٩٠) عدم وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (١,٢٦٨)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.206$ ).
٣. أظهرت قيمة B عند (تطوير المواهب) والتي بلغت (٠,٣٤٨) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (٤,٩٠٥)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ).
٤. أظهرت قيمة B عند (الاحتفاظ بالمواهب) والتي بلغت (٠,٢٤٧) وجود الأثر المعنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (٣,٥٠١)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية العدمية الثانية ونقبل الفرضية البديلة

القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن النتائج تشير إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وبين التميز التنظيمي، وهناك أثر معنوي بين إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب،

تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وبين التميز التنظيمي، وقد بينت النتائج أن شركات الاتصالات السعودية تضع استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة، وتوحد إجراءاتها وأنظمتها بخصوص إدارة الموارد البشرية.

ولاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

١. H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقطاب المواهب على

نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٩) نتائج اختبار أثر (استقطاب المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM

| المتغير ملخص النموذج |                | تحليل التباين     |               | جدول المعاملات |                 |
|----------------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------------|
| التابع               |                | ANOVA             |               | Coefficient    |                 |
| R                    | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F             | Sig F*         | البيان          |
| معامل الارتباط       | معامل الارتباط | معامل الارتباط    | المحسوبة      | مستوى الدلالة  | الخطأ المعياري  |
| Sig t*               | T              | المحسوبة          | مستوى الدلالة | البيان         | المواهب         |
| ٠,٧٢٧                | ٠,٥٢٨          | ٠,٥٢٥             | ١٩٧,٩٨١       | ٠,٠٠٠          | استقطاب المواهب |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (١٩) أن قيمة ( $r = 0.727$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (استقطاب المواهب) وبين (نموذج التميز الأوروبي EFQM). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.528$ )، وهذا يعني أن بعد (استقطاب المواهب) قد فسر ما مقداره (٥٢,٨٪) من التباين في (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (١٩٧,٩٨١) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.680$ ) وكانت قيمة ( $t = 14.071$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق استقطاب المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

٢.  $H_{02}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة أداء المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٠) نتائج اختبار أثر (إدارة أداء المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM

| ملخص النموذج   |                | تحليل التباين     |          | جدول المعاملات |                    | ANOVA |                | Coefficient |         | المتغير |        |
|----------------|----------------|-------------------|----------|----------------|--------------------|-------|----------------|-------------|---------|---------|--------|
| R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F        | Sig F*         | البيان             | B     | الخطأ المعياري | T           | Sig t*  | المتغير | التابع |
| معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط    | المحسوبة | الدلالة        |                    |       |                | المحسوبة    | الدلالة |         |        |
| ٠,٧٥٠          | ٠,٥٦٣          | ٠,٥٦١             | ٢٢٨,٠٠٨  | ٠,٠٠٠          | إدارة أداء المواهب | ٠,٦٨١ | ٠,٠٤٥          | ١٥,١٠٠      | ٠,٠٠٠   | EFQM    |        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (٢٠) أن قيمة ( $r = 0.750$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (إدارة أداء المواهب) وبين (نموذج التميز الأوروبي EFQM). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.563$ )، وهذا يعني أن بُعد (إدارة أداء المواهب) قد فسر ما مقداره (٥٦,٣%) من التباين في (نموذج التميز الأوروبي EFQM).

مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (228,008) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B = 0.681) وكانت قيمة (t = 15.100) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة أداء المواهب على نموذج التميز الأوروبي EFQM في شركات الاتصالات السعودية".

3. H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتطوير المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢١) نتائج اختبار أثر (تطوير المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM

| ملخص النموذج |        | تحليل التباين  |                |                   | جدول المعاملات |         |               |       |                |
|--------------|--------|----------------|----------------|-------------------|----------------|---------|---------------|-------|----------------|
|              |        | ANOVA          |                |                   | Coefficient    |         |               |       |                |
| المتغير      | التابع | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F              | Sig F*  | البيان        | B     | الخطأ المعياري |
|              |        | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط    | المحسوبة       | الدلالة |               |       | المحسوبة       |
| EFQM         |        | 0,823          | 0,677          | 0,675             | 370,479        | 0,000   | تطوير المواهب | 0,681 | 0,036          |
|              |        |                |                |                   |                |         |               |       | 19,248         |
|              |        |                |                |                   |                |         |               |       | 0,000          |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تشير نتائج الجدول (٢١) أن قيمة ( $r = 0.823$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (تطوير

المواهب) وبين (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.677$ )،

وهذا يعني أن بعد (تطوير المواهب) قد فسر ما مقداره (٦٧,٧%) من التباين في (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (٣٧٠,٤٧٩) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B = 0.686) وكانت قيمة (t = 19.248) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتطوير المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة في شركات الاتصالات السعودية.

٤. H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٢) نتائج اختبار أثر (الاحتفاظ بالمواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM

| المتغير التابع | ملخص النموذج   |                | تحليل التباين ANOVA |          | جدول المعاملات |                   |       |                | Sig t*        |
|----------------|----------------|----------------|---------------------|----------|----------------|-------------------|-------|----------------|---------------|
|                | R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square   | F        | Sig F*         | البيان            | B     | الخطأ المعياري | T             |
|                | معامل الارتباط | معامل الارتباط | معامل الارتباط      | المحسوبة | مستوى الدلالة  |                   |       |                | مستوى الدلالة |
| EFQM           | ٠,٨٠٦          | ٠,٦٥٠          | ٠,٦٤٨               | ٣٢٩,١٦٠  | ٠,٠٠٠          | الاحتفاظ بالمواهب | ٠,٦٦٥ | ٠,٠٣٧          | ١٨,١٤٣        |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تشير نتائج الجدول رقم (٢٢) أن قيمة ( $r = 0.806$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (الاحتفاظ بالمواهب) وبين (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.650$ )، وهذا يعني أن بعد (الاحتفاظ بالمواهب) قد فسر ما مقداره (٦٥,٠%) من التباين في (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت (٣٢٩,١٦٠) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.665$ ) وكانت قيمة ( $t = 18.143$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) للاحتفاظ بالمواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية".

#### ٣.٣.٤ الفرضية الرئيسة الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢٣) نتائج اختبار أثر (نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM) على التميز التنظيمي

| المتغير        | ملخص           | تحليل التباين     | جدول المعاملات |               |        |   |          |          |               |
|----------------|----------------|-------------------|----------------|---------------|--------|---|----------|----------|---------------|
| التابع         | النموذج        | ANOVA             | Coeffecient    |               |        |   |          |          |               |
| R              | R <sup>2</sup> | Adjusted R Square | F              | Sig F*        | البيان | B | الخطأ    | T        | Sig t*        |
| معامل الارتباط | معامل الارتباط | R                 | المحسوبة       | مستوى الدلالة |        |   | المعياري | المحسوبة | مستوى الدلالة |

|      |       |       |       |         |       |      |       |       |        |       |
|------|-------|-------|-------|---------|-------|------|-------|-------|--------|-------|
| EFQM | ٠,٨٦٦ | ٠,٧٤٩ | ٠,٧٤٨ | ٥٢٩,٢٨٠ | ٠,٠٠٠ | EFQM | ٠,٨٧١ | ٠,٠٣٨ | ٢٣,٠٠٦ | ٠,٠٠٠ |
|------|-------|-------|-------|---------|-------|------|-------|-------|--------|-------|

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )

تشير نتائج الجدول (٢٣) أن قيمة ( $r = 0.866$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (نموذج التميز التنظيمي EFQM) وبين (التميز التنظيمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.749$ )، وهذا يعني أن بعد (نموذج التميز التنظيمي EFQM) قد فسر ما مقداره (٧٤,٩%) من التباين في (التميز التنظيمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (٥٢٩,٢٨٠) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B = 0.871$ ) وكانت قيمة ( $t = 23.006$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

وترى الباحثة أن هناك علاقة موجبة قوية بين نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة وبين التميز التنظيمي بحيث يؤكد الأثر المعنوي بينهما، حيث أنه أن شركات الاتصالات تعمل على تطوير تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار وتهتم بشكل كبير بضبط الجودة للحكم على خدماتها المقدمة، كما أن إدارة شركات الاتصالات السعودية تضع استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة وبخصوص إدارة الموارد البشرية فإنها تحرص على توحيد إجراءاتها وأنظمتها باستمرار.

#### ٤.٣.٤ الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا يتوسط نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في أثر المواهب البشرية على التميز

التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

لتحليل الفرضية الرئيسية الرابعة والمتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر، لقد تم استخدام برمجة (Path Analysis) عن طريق برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج (SPSS) إصدار (٢٥)، وذلك ليتم التحقق من وجود الأثر المباشر والأثر غير المباشر لمتغيرات الدراسة، ولتحديد الدور الوسيط نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة على أثر إدارة المواهب البشرية على التميز التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٤) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي من

#### خلال نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة

##### ملائمة النموذج Model Fit

| Sig           | RAMSEA                                 | CFI                   | GFI           | درجة الحرية | Chi <sup>2</sup> | البيان          |
|---------------|----------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------|------------------|-----------------|
| مستوى الدلالة | الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي | مؤشر المواءمة المقارن | مؤشر الملائمة | Df          | المحسوبة         |                 |
| ٠,٠٠٠         | ٠,٠٠٠                                  | ٠,٩٣٩                 | ٠,٨٩٥         | ٤           | ١٨,٢٤٣           | التميز التنظيمي |

Goodness of Fit proximity

مؤشر ملائمة الجودة GFI

Comparative Fit Index

مؤشر المواءمة المقارن CFI

Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

RAMSEA

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٢٤) أن قيمة ( $\chi^2 = 18.243$ ) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة كاي تربيع بعد قسمتها على درجة الحرية تساوي (٤,٥٦١) وهي قريب من العدد ٥ مما يدل على قبول النموذج، كما أن مؤشر ملائمة الجودة ( $\text{GFI} = 0.895$ ) وهو أقل من العدد واحد، إذ أنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملائمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $\text{AGFI} = 0.939$ ) والذي يقترب بشكل ما إلى العدد

واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ( $RAMSEA = 0.000$ ) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر، مما يدعم حسن موثمة النموذج.

جدول (٢٥) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة H04

المعاملات Estimates

| التأثير غير المباشر |             | التأثير المباشر |            |         | المسار                                                   |
|---------------------|-------------|-----------------|------------|---------|----------------------------------------------------------|
| مستوى               | معامل       | مستوى           | النسبة     | معامل   |                                                          |
| الدلالة             | التأثير غير | الدلالة         | الدرجة C.R | التأثير |                                                          |
| Sig                 | المباشر     | Sig             |            | المباشر |                                                          |
| ٠,٢٠٠               | ٠,٠٨٤       | ٠,١٤٤           | ١,٤٦١      | ٠,٠٩٧   | استقطاب المواهب ← نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة    |
| ٠,٠١٠               | ٠,٢٠٩       | ٠,٠٠٠           | ٣,٤٧١      | ٠,٢٤١   | إدارة أداء المواهب ← نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة |
| ٠,٠١٠               | ٠,٢٩١       | ٠,٠٠٠           | ٤,٨٥٥      | ٠,٣٣٦   | تطوير المواهب ← نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة      |
| ٠,١٨٢               | ٠,٠٨٥       | ٠,١٤٨           | ١,٤٤٨      | ٠,٠٩٨   | الاحتفاظ بالمواهب ← نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة  |
|                     |             | ٠,٠٣٧           | ٢٣,١٨٨     | ٠,٨٦٧   | نموذج التميز الأوروبي ← التميز التنظيمي                  |

يظهر الجدول (٢٥) أن الأثر المباشر لبعده (استقطاب المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة قد بلغ (٠,١٤٤) وهو أثر غير معنوي، كما بلغ الأثر المباشر المعنوي لبعده (إدارة أداء المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (٠,٠٠٠)، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي لبعده (تطوير المواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (٠,٠٠٠)، وقد كما بلغ الأثر المباشر غير المعنوي لبعده (الاحتفاظ

بالمواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (٠,١٤٨). ومن جهة أخرى، فقد بلغ الأثر المباشر نموذج الأوروبي لإدارة الجودة على التميز التنظيمي (٠,٠٣٧)، وهو أثر معنوي، مما يشير إلى أن نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة تؤثر في التميز التنظيمي.

كما بين الجدول (٢٥) أن الأثر غير المباشر لبعده (استقطاب المواهب) على التميز التنظيمي قد بلغ (٠,٢٠٠) وهو أثر غير معنوي، كما بلغ الأثر غير المباشر المعنوي لبعده (إدارة أداء المواهب) على التميز التنظيمي (٠,٠١٠)، في حين الأثر غير المباشر غير المعنوي لبعده (الاحتفاظ بالمواهب) على التميز التنظيمي (٠,١٨٢).

ولأن الأثر المباشر وغير المباشر لكل من الأبعاد (إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب) كان أثرًا معنوي، باستثناء بعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب فإن نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة يعتبر وسيطًا جزئيًا Partial Mediation، وهذا يؤكد وجود دور لنموذج التميز الأوروبي كمتغير وسيط في أثر أبعاد إدارة المواهب البشرية على التميز التنظيمي عند دراسة أبعاد إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

وعليه يمكن القول بوجود أثر غير مباشر لأبعاد تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في التميز التنظيمي مع وجود نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة متغيراً وسيطاً لدى شركات الاتصالات السعودية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة، وقبول البديلة التي تنص على: "يتوسط نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM أثر إدارة المواهب البشرية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية".

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١,٥ نتائج الدراسة:

#### ١,١,٥ النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١. يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المواهب البشرية جاء ضمن المستوى المرتفع ونسبة تطبيق (٧٤,٣٦%)، حيث أن بُعد (استقطاب المواهب) حقق الترتيب الأول بين أبعاد إدارة المواهب البشرية وبدرجة مرتفعة من الموافقة ونسبة (٧٦,٩١%)، وحقق بُعد (الاحتفاظ بالمواهب) الترتيب الثاني وبدرجة مرتفعة بعد الموافق، وحقق بُعد (إدارة أداء المواهب) الترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة من الموافقة، أما بُعد (تطوير المواهب) فقد جاء ضمن الترتيب الرابع وبدرجة مرتفعة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٦٨ – ٨٤٥.٣) مع ملاحظة بأن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد متقاربة مما يدل على عدم التشتت بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
٢. أظهرت نتائج الدراسة أن استقطاب المواهب قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٦,٩١%)، ويعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من شركات الاتصالات السعودية يتفوقون على أن إدارة الشركات تقوم باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة، وأن إدارة الشركات تحدد الكفاءة المطلوبة للوظائف الشاغرة.
٣. بينت نتائج الدراسة أن إدارة أداء المواهب قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٤,٥٨%)، ويعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن إدارة شركات الاتصالات تضع نظام خاص بتقييم الأداء، كما أنها تعتمد نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجاتها التدريبية.
٤. أوضحت نتائج الدراسة أن بُعد تطوير المواهب قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٣,٥٦%)، ويعود ذلك إلى أن إدارة شركات الاتصالات تكيف برامجها التدريبية مع المهارات المطلوبة، كما أن شركات الاتصالات تحدد المعرفة المطلوبة لتنمية المواهب.

٥. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الاحتفاظ بالمواهب قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٢,١٠%)، حيث تقدر إدارة شركات الاتصالات السعودية مساهمة الموظفين المؤهوبين وتشرح قضايا العمل مع المؤهوبين لمساعدتهم على القيام بالمهمة.
٦. بينت نتائج الدراسة أن التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٥,٠٩%)، وقد يعود ذلك إلى أن إدارة الشركة تقوم بتطوير تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار، كما أنها تتبنى ضبط الجودة للحكم على خدماتها أو منتجاتها.
٧. بخصوص تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠ فقد بينت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات السعودية قد حقق درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة (٧٦,٢٥%)، وقد يعود ذلك إلى أن إدارة شركة الاتصالات السعودية تضع استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة، كما تقوم بتوحيد إجراءاتها وأنظمتها بخصوص إدارة الموارد البشرية، وتقوم بتصنيف ووصف الوظائف.

## ٢,١,٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

١. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (لاستقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
٢. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لاستقطاب المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
٣. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لإدارة أداء المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  لتطوير المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.
٥. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للاحتفاظ بالمواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

٦. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

٧. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) لاستقطاب المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

٨. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) لإدارة أداء المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

٩. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) لتطوير المواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

١٠. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) للاحتفاظ بالمواهب على نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM في شركات الاتصالات السعودية.

١١. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤

( $\alpha$ ) لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

١٢. أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM يتوسط أثر إدارة المواهب

على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

## ٢,٥ توصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، وهي كما التالي:

١. ضرورة أن تقوم شركات الاتصالات السعودية بتقييم الموهوبين بشفافية، والحرص على إيجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من الموهوبين.
٢. أهمية أن تربط إدارة شركات الاتصالات السعودية تعويضات الموهوبين لديها بأدائهم وأن تتابع مستوى كفاءة في تحقيق أهدافهم في تحقيق متطلبات الموهوبين.
٣. ضرورة أن تستخدم إدارة شركات الاتصالات السعودية أساليب مبتكرة لتطوير الموهوبين، بحيث يتمتع الموظفون بمسارات وظيفية واضحة.
٤. أهمية أن تخصص إدارة شركات الاتصالات مكافآت سخية للموهوبين، وأن تعطي أولوية المناصب القيادية للموهوبين.
٥. ضرورة أن يساهم العاملون في صنع القرارات في الشركة وذلك عن طريق استخدام أسلوب العصف الذهني لإثارة القدرات الإبداعية في حل المشكلات.
٦. أن تقوم إدارة شركات الاتصالات السعودية بتفويض جزء من صلاحياتها للموهوبين على كافة المستويات الإدارية، وأن تشرك إدارة شركات الاتصالات السعودية العاملين في وضع الخطط التطويرية للعمل.

## Abstract

This study aimed to explore the impact of talent management on organizational excellence through the mediating role of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model in Saudi telecommunications companies. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection and hypothesis testing. A total of 182 questionnaires were distributed electronically and analyzed using the SPSS software.

The study yielded several key findings. Firstly, companies in the telecommunications sector tend to attract talents that align with their strategies and determine the required competencies for vacant positions. Additionally, they implement performance evaluation systems and utilize performance assessment results to identify their training needs.

Based on the findings, the study provided various recommendations. It emphasized the importance of evaluating talents transparently and striving to employ effective methods to attract a larger pool of talented individuals. Furthermore, it suggested compensating talented employees based on their performance and monitoring their efficiency in achieving both organizational and personal objectives.

**Keywords:** Talent Management, Organizational Excellence, European Foundation for Quality Management (EFQM) Model, Saudi Telecommunications Companies.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد علي صالح إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٥.
٢. أحمد، شاكراً محمد فتحي. (٢٠١٥). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، س٢، ٥٤، ١١، ١٣ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/٧١٣١٦٥>
٣. أحمد، شاكراً، (٢٠١٧)، التميز التنظيمي، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ع١٤.
٤. الجعدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورايح. مجلة كلية التربية، مج ٢٠، ع ٢، ١٩١ - ٢١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١.٦٦.٧٧>
٥. حافظ عبد الناصر علك، محمد، نسرین جاسم وحمد سؤدد سعيد (٢٠١٩) دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير مجلة الدنانير، ١ (١٦) ١٩٨. ٢٢٦ والاقتصادية، ١٥ (٢) ٢٧٨-٢٥٠
٦. حفيظ، حولة (٢٠١٨) إثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس بيسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر.
٧. حميش، كهينة. (٢٠٢٣). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٦، ع ١٤، ٤١٥، ٤٣٠. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399839>

٨. الخليفة محمد عبد الرحمن ابراهيم (٢٠١٧) أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت الاردن.

٩. الدهيبي، فهد. (٢٠٢١). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٥٩ع، ٦٣ - ٩٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176801>

١٠. الرفيعي، على عبود على، (٢٠١٨)، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، مج ١٥، ع ١٤.

١١. سعيدان، أحمد. (٢٠٠٧). معادلة تميز الأداء التنظيمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٣، ٨ - ٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/٦٣٩٦٠٢>

١٢. سملاي، يحضيه. (٢٠٢٠). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ٢٠ع، ٤٨٩ - ٥٠١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107471>

١٣. شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٥)، التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، السنة ٢، العدد، ٥ يونيو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

١٤. الشخيلي، عبد الرزاق والعبدي، سهيلة (٢٠١٦م). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

١٥. عارف، محمد عبده عارف (٢٠١٨) نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ١٩ (٣)، ١٠٥ -

١٦. العامري، غزوان، (٢٠٢٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز المؤسسي "دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحث الادارية، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي للدراسات العليا، مج ٧، ع ١٤.
١٧. عبد القادر، حسين خليل، وجعفر، يونس ابراهيم (٢٠٢٠) دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٣)، ١٣٩-١٥٧.
١٨. العزام، زياد فيصل هلال (٢٠١٥) (م)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان الاردن.
١٩. العزب، حسين محمد، والعنزي، فرج شليوب (٢٠١٣ م). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية مصلحة الجمارك السعودية مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٨ (٤)، ١١٧ - ١٧٦.
٢٠. العمامي، غالية عبدالسلام محمود. (٢٠١٤). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ١٤٩ - ١٧٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/660907>
٢١. العنزي، سعد علي (٢٠١٤) إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٢٢. غانم، هاجرة (٢٠١٨). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر
٢٣. كركود، أحلام، (٢٠٢١)، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي " حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد برقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٩، ع ١٤.

٢٤. المحمدي سعد علي ربحان (٢٠١٩) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة دار اليازوري.

٢٥. مسيل، محمود عطا محمد علي. (٢٠١٧). التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٩ - ٢٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/٨٦٨٣١٠>

٢٦. مقدود، وهيبه. (٢٠١٥). إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين. مجلة البحوث والدراسات العلمية، ٩ع، ٨٩، ١١٤. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/850764>

٢٧. مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم. (٢٠١٧). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٨، ملحق، ٢٨٨، ٣١٧. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/863375>

٢٨. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: نظرة عامة على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، Available at: <http://www.shop.efqm.org> Date of view 3/11/ 2018

٢٩. نورة عبد الله حزام الشهراني (٢٠١٧) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد"، مذكرة ماجستير منشورة كلية التربية، جامعة الملك خالد.

٣٠. يوسف، داليا طه محمود، (٢٠١٩)، متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة المنيا.

## المراجع الأجنبية:

١. - Tossaint, L. (2016):25 Years of the EFQM Excellence Model, EFQM leading Excellence, p5. [www.efqm.org](http://www.efqm.org) 68- Ipid. P.6.

٢. - multiple case study". PhD Thesis. Joko,S, Edi., C, Joe., M, Atya., N., A., Dedi., M., (2021), "Identifying talent: public organisation with skewed performance scores", Journal of Management Development, Vol. 40 pp. 293-312.
٣. Abdul Qader Al-Sakarna, A. a. , and Hong M, S. s. (2015). Talent management in the 21st century: theory and practice. International Journal of Applied Research, 1(11), 1036-١٠٤٣.
٤. Al-Shoubaki, M. J., and Nasser, S. S. A. (2016). Dimensions of institutional excellence in Palestinian higher education institutions from the perspective of students.
٥. Asiyai, R. I. (2015): Improving Quality Higher Education in Nigeria:The Roles of Stakeholders, International Journal of Higher Education, Vol. 4, No. 1
٦. Calvo-Mora, A., Dominguez, M. & Criado, F. (2017). Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM excellence model, Journal of Total Quality Management & Business Excellence, 29(11-12), 1259-1278
٧. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932.
٨. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932.
٩. Dervitsiotis, K. n. (2015). Creating the conditions to fuel sustainable organizational excellence. Total Quality Management and Business Excellence, 16(8-9), 925-943.

١٠. Faraj, Sh. I. (2018): Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University, International Journal of Education & Literacy Studies, Volume: 6 Issue:4,p:p 175:186
١١. Gama, J. A. & Vega, A. V. (2017): Looking for High Quality Accreditation in Higher Education in Colombia, Universal Journal of Educational Research, Volume: 5 Issue7 , p:p 1083 :1104
١٢. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China:balancing global integration and local responsiveness, Journal of World Business, 45(2), 169-178.
١٣. Joko S, Edi., C, Joe., M, Atya., N., A., Dedi., M., (2021), "Identifying talent: public organisation with skewed performance scores", Journal of Management Development, Vol. 40 pp. 293-312.
١٤. Kaewsang-onR., (2016), Talent Management: A Critical Investigation IN The Thai Hospital Industry. Ph.D. Thesis. The University of Salford, Salford, UK. Kamlesh K., M., Manisha.A, Dhirendra., K., S., (2020), "Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 24, pp. 41-59,
١٥. Maria,, S... Ahmad. S. Abdulquddus M (2021), "Talent Attraction And Retention Of Private Sector Organizations In Saudi Arabia, Palarch's", Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology Vol.18 .pp 835-846.
١٦. Marina., L, Mariia. S, Ekaterina K.Daria., K (2021) Does gender matter Gender talent migration and its implication for talent management",. Journal of Global Mobility: TheHome of Expatriate Management Research. Vol. 9., pp. 191-216.

١٧. Myers, M. C., and Van Werkum, M. (2014). The influence of basic philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
١٨. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
١٩. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
٢٠. Nendahl, J., Vikedal, D. , and Al-Washik, Dr. (2018). Organizational excellence: methods, models and their use in Czech organizations. *Qualitative Innovation Boom*, 22(2), 47-64
٢١. Nokkala, Terhi: "National Stories, Convergent Trends and Divergent Paths: Discursive Construction of the Higher Education and Knowledge Society-Nexus in Higher Education Policy Texts of Five Knowledge Societies, in Hoffman, D. M. and Valimaa, J. (Eds.), *Re-Becoming Universities? The Changing Academy-the Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, Springer International Publishing, Switzerland, 2016.
٢٢. Saeed, A., Osama, I. & Amiya, B. (2019)." The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah police". *Journal of advance research in dynamical and control systems*, 11(6).
٢٣. Saeed, A., Osama, I. & Amiya, B. (2019)." The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah police". *Journal of advance research in dynamical and control systems*, 11(6).

٢٤. Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2018) :The Global Competitiveness Report (2017-2018), World Economic Forum, p.13, The Report and an interactive data platform are available at [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)
٢٥. Thunnissen, Marian: Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice, Journal of Employee Relations, Vol. 38, No.1, 2016.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط  
لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات  
السعودية .

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول  
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء  
رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً  
أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا  
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١-أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤١ – أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ – أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ – أقل من ١٥ سنوات ☐ ١٥ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ رئيس تنفيذي ☐ نائب رئيس تنفيذي ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ مدير فرع ☐ موظف

## ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: إدارة المواهب، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم           | البعد                                                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| استقطاب المواهب |                                                                                 |            |       |       |            |       |
| 1               | تقوم إدارة الشركة باستقطاب المواهب التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة            |            |       |       |            |       |
| 2               | تحدد إدارة الشركة الكفاءات المطلوبة للوظائف الشاغرة                             |            |       |       |            |       |
| 3               | توفر إدارة الشركة أدوات مساندة لتسهيل العمل الموهوب                             |            |       |       |            |       |
| 4               | تستكشف إدارة الشركة المواهب المؤثرة على نجاح الشركة.                            |            |       |       |            |       |
| 5               | تعمل إدارة الشركة على إيجاد أفضل الطرق لاستقطاب أكبر عدد من الموهوبين.          |            |       |       |            |       |
| 6               | تحرص إدارة الشركة على دمج المواهب الجديدة المستقطبة مع بيئة عمل الشركة الداخلية |            |       |       |            |       |
| 7               | تقيم إدارة الشركة الموهوبين بشفافية                                             |            |       |       |            |       |

| الرقم         | البعد                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| أداء المواهب  |                                                                            |            |       |       |       |            |
| 1             | تمارس إدارة الشركة نظام رقابي ممنهج للتأكد من أداء الموظفين لديها.         |            |       |       |       |            |
| 2             | تتابع إدارة الشركة مستوى كفاءة في تحقيق أهدافهم في تحقيق متطلبات الموظفين. |            |       |       |       |            |
| 3             | تربط إدارة الشركة تعويضات الموظفين لديها بأدائهم.                          |            |       |       |       |            |
| 4             | تضع إدارة الشركة نظام خاص بتقييم الأداء.                                   |            |       |       |       |            |
| 5             | تعتمد إدارة الشركة نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجاتها التدريبية.       |            |       |       |       |            |
| تطوير المواهب |                                                                            |            |       |       |       |            |
| 1             | تكيف إدارة الشركة برامجها التدريبية مع المهارات المطلوبة.                  |            |       |       |       |            |
| 2             | تحدد الشركة المعرفة المطلوبة لتنمية المواهب.                               |            |       |       |       |            |
| 3             | تقدم الشركة للموظفين الموظفين فرص الترقية.                                 |            |       |       |       |            |
| 4             | يتمتع الموظفون الموهوبون بمسارات وظيفية واضحة.                             |            |       |       |       |            |

| الرقم            | البعد                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 5                | تستخدم إدارة الشركة أساليب مبتكرة لتطوير الموهوبين.                                  |            |       |       |       |            |
| 6                | تعتمد إدارة الشركة أسس واضحة معلنة للتنقل بين الموهوبين.                             |            |       |       |       |            |
| الاحتفاظ بالموهب |                                                                                      |            |       |       |       |            |
| 1                | تقدر إدارة الشركة مساهمة الموظفين الموهوبين.                                         |            |       |       |       |            |
| 2                | تشرح إدارة الشركة قضايا العمل مع الموهوبين لمساعدتهم على القيام بالمهمة.             |            |       |       |       |            |
| 3                | تسعى إدارة الشركة لتكييف بيئة العمل مع متطلبات العمل.                                |            |       |       |       |            |
| 4                | تخصص إدارة الشركة مكافآت سخية للموهوبين.                                             |            |       |       |       |            |
| 5                | تهتم إدارة الشركة بالمسار الوظيفي لموظفيها الموهوبين.                                |            |       |       |       |            |
| 6                | تعطي إدارة الشركة أولوية المناصب القيادية للموهوبين.                                 |            |       |       |       |            |
| 7                | تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين في وضع خطط إدارة الموارد البشرية. |            |       |       |       |            |

👉 المحور الثاني: التميز التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم | البعد                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | تعزز إدارة الشركة القدرات القيادية للموهوبين.         |            |       |       |       |            |
| 2     | يتميز العاملون بالشركة بالعمل بروح الفريق.            |            |       |       |       |            |
| 3     | تشجع إدارة الشركة الموهوبين على تقديم أفكار مبتكرة.   |            |       |       |       |            |
| 4     | تمنح إدارة الشركة بعض صلاحياتها للعاملين.             |            |       |       |       |            |
| 5     | العاملين يساهمون في صنع القرارات في الشركة.           |            |       |       |       |            |
| 6     | تعمل الشركة اجتماعات دورية لتبادل الخبرات.            |            |       |       |       |            |
| 7     | تحرص إدارة الشركة على خلق بيئة تنافسية بين الموهوبين. |            |       |       |       |            |
| ٨     | تحفز إدارة الشركة المبتكرين من الموهوبين باستمرار.    |            |       |       |       |            |
| ٩     | تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين. |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                         |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تستخدم الشركة أسلوب العصف الذهني لإثارة القدرات الإبداعية لحل المشكلات. | ١٠ |
|  |  |  |  |  | تواكب إدارة الشركة الحداثة في تقديم خدماتها.                            | ١١ |
|  |  |  |  |  | تطور إدارة الشركة تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار.                       | ١٢ |
|  |  |  |  |  | تحرص إدارة الشركة على وضع نظام كفو وفعال للاتصال بين العاملين.          | ١٣ |
|  |  |  |  |  | تعتمد إدارة الشركة على نظم إدارية مبتكرة في تقديم خدماتها.              | ١٤ |
|  |  |  |  |  | تتبنى إدارة الشركة ضبط الجودة للحكم على خدماتها أو منتجاتها.            | ١٥ |

👉 المحور الثالث: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لعام ٢٠٢٠ ، ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم | البعد                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1     | تضع إدارة الشركة استراتيجية واضحة معلنة لإدارة الجودة.            |            |       |       |       |            |
| 2     | توحد إدارة الشركة إجراءاتها وانظمتها بخصوص إدارة الموارد البشرية. |            |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                           |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تعمل إدارة الشركة على قياس رأي أصحاب العلاقة باستمرار.                    | 3 |
|  |  |  |  |  | تعتمد إدارة الشركة منهجية واضحة للمسار الوظيفي.                           | 4 |
|  |  |  |  |  | تعمل إدارة الشركة على تحسين الخطط الخاصة بالموارد البشرية باستمرار.       | 5 |
|  |  |  |  |  | تعمل إدارة الشركة على تصنيف ووصف الوظائف.                                 | 6 |
|  |  |  |  |  | تعمل إدارة الشركة على إعداد خطط تدريبية لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.   | 7 |
|  |  |  |  |  | تشارك إدارة الشركة العاملين في وضع الخطط التطويرية للعمل.                 | ٨ |
|  |  |  |  |  | تفوض إدارة الشركة جزء من صلاحياتها للموهوبين على كافة المستويات الإدارية. | ٩ |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Talent Management on Organizational  
Excellence: The Mediating Role of the EFQM European  
Foundation for Quality Management Model - An Applied  
Study on Saudi Telecommunications Company."**

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**١٤٤٥-٢٠٢٤**