

أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة EFQM دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية

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."

مشروع تخرج

إعداد

عثمان علي الخضر – الرقم الجامعي (232001767)

ناصر راشد العنزي – الرقم الجامعي (232001646)

هاني عبد العزيز السويد – الرقم الجامعي (232001770)

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 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 الموضوعة 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 والموارد 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 (غانم، 2018؛ Calvo-Mora, et al, 2017).

تشتد 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.

2.1 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 الأوروبي لإدارة الجودة EFQM كمتغير وسيط؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

تتمتع هذه الدراسة بأهمية علمية كبيرة، حيث تسعى إلى تقييم إمكانية الاستفادة إدارة المواهب في شركات الاتصالات من نتائجها وتوصياتها. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على مساهمة شركات الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي الوطني في الاقتصاد الأردني، مما يُعطيها أبعاداً اقتصادية واجتماعية هامة.

وتعد هذه الدراسة ذات أهمية علمية كونها تركز على موضوع حيوي، وهو إدارة المواهب في شركات الاتصالات. وتُقدم الدراسة تحليلاً شاملاً للوضع الحالي، وتُقدِّم 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 الاستفادة إدارة المواهب في شركات الاتصالات من نتائجها وتوصياتها، وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تركز على مساهمة شركات الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي الوطني في الاقتصاد السعودي ، مما يُعطيها أبعاداً 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.

4,1 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.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر تطبيق إدارة المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية من خلال وجود نموذج التميز الأوروبي 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؟

6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية 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:

1_Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاستقطاب المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

2_Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة أداء المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

3_Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتطوير المواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

4_Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية 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_1 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_2 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_3 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_4 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 الرئيسية 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 الرئيسية الرابعة: لا يتوسط نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM أثر إدارة المواهب على التميز

التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

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

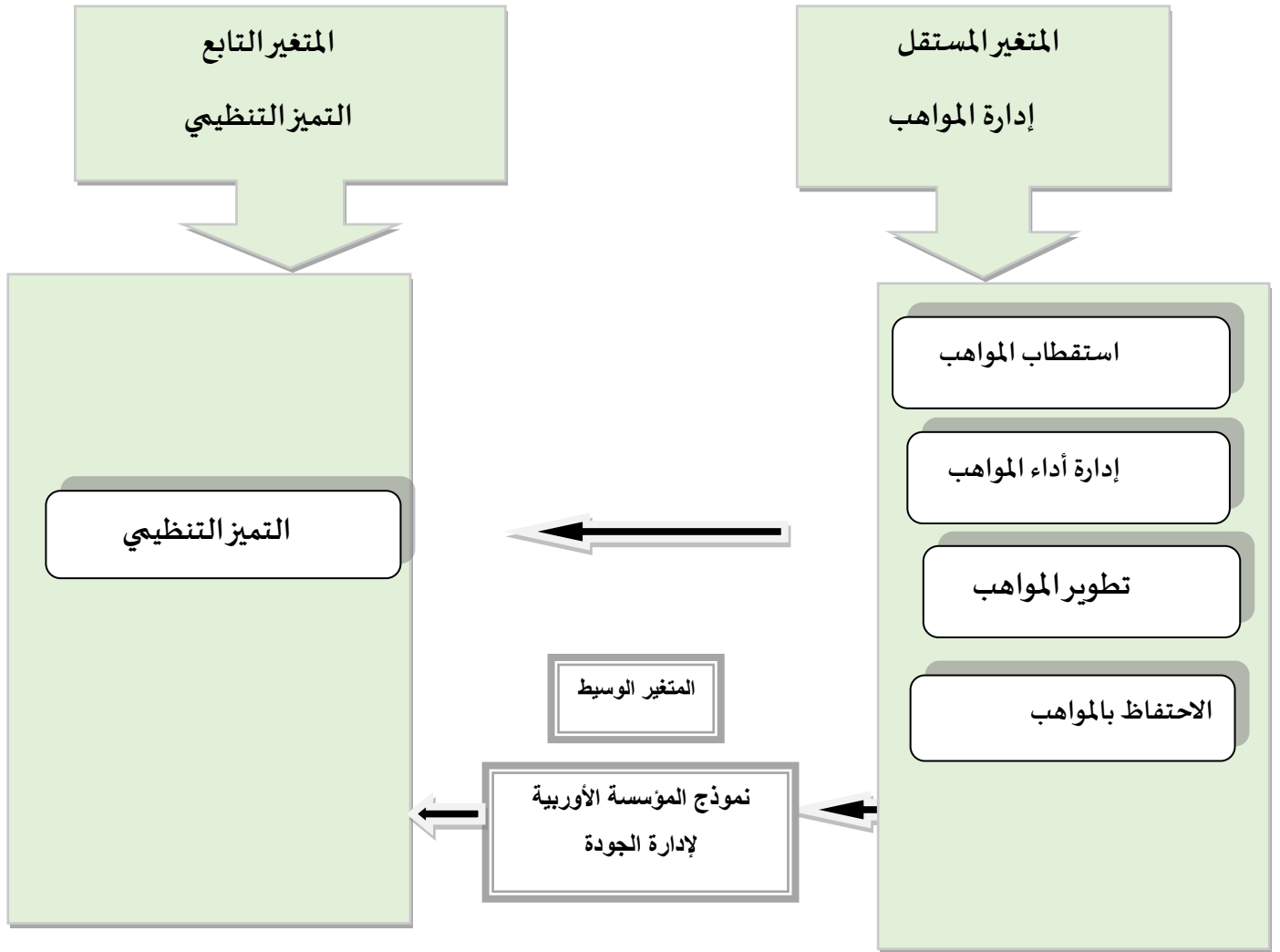
- المتغير المستقل: إدارة المواهب (إدارة المواهب- استقطاب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تدريب

وتطوير المواهب)

- المتغير التابع: التميز التنظيمي

- المتغير الوسيط: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة efqm

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

➤ أسباب موضوعية

- يعمل الباحث في مجال إدارة الموارد البشرية، ويرى أن هذه الدراسة ستُساعد 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.

9.1 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:

- 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.
- 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:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على عدد من العاملين في شركات الاتصالات السعودية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- 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 .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات السعودية

— حدود زمنية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.

— حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(شاكر، 2015)
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 التغيير، وتهدف خطوات تحقيقه إلى تحديد الاتجاه الصحيح وبناء قيادات فعالة وبناء منظمة فعالة وتوجيه التغيير. 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، 2017)
أهداف الدراسة	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	
التميز التنظيمي	المتغير المستقل
الأداء في الجامعات	المتغير التابع
تم استخدام هذا المنهج الوصفي التحليل	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى 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 الأوروبي للتميز. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التميز التنظيمي في الجامعات.	أهم النتائج والتوصيات
(سعيدان، 2017)	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	أهداف الدراسة

التحديات التي تواجه تميز الأداء التنظيمي. اقتراح بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين تميز الأداء التنظيمي.	
المتغير المستقل	العوامل المؤثرة على تميز الأداء التنظيمي
المتغير التابع	تميز الأداء التنظيمي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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
الدراسة	(العمامي، 2014)
أهداف الدراسة	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 للتمييز.
المتغير المستقل	التمييز التنظيمي
المتغير التابع	نجاح المنظمات
منهجية البحث	استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	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 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.
الدراسة	(الدهيمي، 2021)
أهداف 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.
المتغير المستقل	التمكين الوظيفي
المتغير التابع	التميز التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	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.
الدراسة	(حميش،2023)
أهداف الدراسة	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".
المتغير المستقل	إدارة المواهب
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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.

	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.
الدراسة	(مقدود، 2015)
أهداف الدراسة	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 للمنظمات، وتحليل خطوات إدارة المواهب، واقتراح بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين ممارسات إدارة المواهب.
المتغير المستقل	إدارة المواهب
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	النتائج: إدارة المواهب مفهوم شامل يتضمن العديد من الممارسات مثل التخطيط للتعاقب 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 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.	
(سملاي، 2020)	الدراسة
تحليل الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب العالمية وفق المدخل الوظيفي والمدخل التنظيمي، ومراجعة أدبيات إدارة المواهب العالمية المنشورة خلال 20 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 اندماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضمن الاستراتيجية التنافسية للشركات متعددة الجنسيات	أهداف الدراسة
إدارة المواهب العالمية	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع
تم استخدام هذا المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
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. 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	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(مناع، 2017)
أهداف الدراسة	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، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المواهب وزيادة ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر.
المتغير المستقل	إدارة المواهب
المتغير التابع	الربحية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف 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.
أهم النتائج والتوصيات	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. 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
الدراسة	(الجحدلى، 2020)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايع بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل	إدارة المواهب
المتغير التابع	الميزة التنافسية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.
أهم النتائج والتوصيات	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). 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.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Tathmyers, et al., 2014)
أهداف الدراسة	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
المتغير المستقل	فلسفات الموهبة
المتغير التابع	القدرة التنافسية المستدامة
منهجية البحث	تم استخدام الوصفي التحليلي

أهم النتائج والتوصيات	لا توجد فلسفة واحدة للموهبة تناسب جميع الشركات، وتعتمد فلسفة الموهبة المناسبة على احتياجات الشركة وأهدافها، ليتمكن أن تساهم فلسفات الموهبة بشكل كبير في القدرة التنافسية المستدامة للشركة، ويجب على الشركات تقييم فلسفات الموهبة المختلفة واختيار الفلسفة التي تناسب احتياجاتها.
الدراسة	(Abdel Qader, 2015).
أهداف 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
المتغير المستقل	إدارة المواهب
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الإستقرائي
أهم النتائج والتوصيات	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.

	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.
الدراسة	(Al-Shoubaki, et al., 2016)
أهداف الدراسة	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.
المتغير المستقل	التميز المؤسسي.
المتغير التابع	وضوح التميز المؤسسي.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: يعتقد 62.8% من الطلاب أن توفر أعضاء هيئة التدريس ضعيف نوعاً ما. ويعتقد 66.4% من الطلاب أن ملاءمة سياسات القبول متوسطة، ويعتقد 55.4% من الطلاب أن الدعم الطلابي منخفض، ويعتقد 52.8% من الطلاب أن الأنشطة الطلابية منخفضة. 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
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	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. 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 خصيصاً للمنظمات التشيكية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- غانم، هاجرة (2018). 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
- الجحدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورابع. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191. 219 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066077>
- مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم. (2017). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ملحق، 288. 317 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/863375>
- مقدود، وهيبه. (2015). إدارة المواهب: الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين. مجلة البحوث والدراسات العلمية، ع9، 89. 114 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/850764>
- حميش، كهيبة. (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1، 415. 430 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399839>
- أحمد، شاكر محمد فتحي. (2015). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية، س2، ع5، 11. 13 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/713165>
- مسيل، محمود عطا محمد علي. (2017). 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، 209 - 244. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/868310>

- سعيدان، أحمد. (2007). معادلة تميز الأداء التنظيمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع3، 8 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/639602>
- العمامي، غالية عبدالسلام محمود. (2014). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 149 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/660907>
- الدهيمي، فهد. (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع59، 63 - 96. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176801>
- سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع20، 489 - 501. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107471>

المراجع باللغة الإنجليزية

1. 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.
2. 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
3. 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.
4. Al-Shoubaki, M. J., and Nasser, S. S. A. (2016). Dimensions of institutional excellence in Palestinian higher education institutions from the perspective of students.

5. 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), 1036-1043.
6. Dervitsiotis, K. n. (2015). Creating the conditions to fuel sustainable organizational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 925-943.
7. 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

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:

Othman Ali Al Khadir -(232001767)

Nasser Rashid Al Enazi –(232001646)

Hani Abdulaziz Al Sowied –(232001770)

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024