

إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة الملك عبد
العزیز في جدة/المملكة العربية السعودية

:أسم الطالب

یونس أطفاف حسین عبد الله

2021204374

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني 2024

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	5
1.5. أهداف الدراسة	5
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	11
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	16
2.5. الخاتمة	17
قائمة المراجع	19

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز (الهوساوي، ٢٠٠٩، ص. ٧؛ الهاللي وغبور، ٢٠١٢، ص. ٢٠).

يعرف التميز التنظيمي بقدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الصلاعين، ٢٠١٠، ص. ٧١). وعُرف بأنه: التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (حسوني، ٢٠١٠، ص. ٢١٢). بأنهن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات.

هدفت دراسة () إلى الوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج؛ أهمها إلى أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد. □ يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول المنهج للتميز التنظيمي؛ إذ أن البحث الحالي يتناوله من المنظور التحليلي الإجرائي، وفي ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، مرتكزا على الوضعية الراهنة والرؤى المستقبلية للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية، رغبة في إرساء نموذج للتميز المدرسي بمصر. ومن ثم، جاءت أهداف البحث الحالي وأهميته ومرامييه المنهجية ومنطلقاته الفكرية وإجراءاته التطبيقية مختلفة عن الدراسات السابقة. (مرفت صالح ناصف ونهلة عبد القادر هاشم 2010).

تواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات، ومنها دراستي، والتي ذكرت بعض معوقات التميز التنظيمي ومنها: 1- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه. 2- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى. - ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات. ه ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها. 6- مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها. (آل مزروع ٢٠١، ص ١٣٢ - ١١٣٣ عبد الوهاب، ٢٠١٦، ص ١٥٥ - ١٦٠)

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتفوقها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي: سياسة التوظيف الخاطئة، وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سلمية كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة. عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته وعلى أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة. استبعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين

ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء. (عبد العزيز بن سلطان)

اهمية الدراسة تأتي أهميتها من المتغيرات التي تتناولها فأهمية معايير اليقظة الاستراتيجية كموضوع فلسفي يعد بوصلة لتحقيق التميز التنظيمي والمؤسسي، الذي يُعد أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لقطاع الاتصالات الأردنية، وبالتالي استفادة هذه الشركات من تطبيق معايير اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وذلك من خلال الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين، الذي يمتاز بضرورة إدارة المخاطر واستدامة الأعمال. (عبد العزيز، 2020)

١,٢. مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة، والتي ينتج عنها ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات بشكل عام وتحديدًا قطاع البنوك الأمر الذي يتطلب منهم ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة مثلاً إدارة المواهب حيث يعد الاستثمار في المواهب، من خلال امتلاك موظفين موهوبين ذو قدرات، ومهارات مرتفعة لديهم القدرة على تحويل تلك التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات في البيئة الاقتصادية إلى فرص حقيقية يمكن الاستفادة منها في تحقيق التميز. (بمحافظة الإسكندرية)

فجوات على المستوى النظري

غياب خطة تنظيمية في العمل. عدم وجود لوائح، وقوانين إدارية؛ تحكم طبيعة العمل، ومهام العاملين. التدخل المباشر الذي تُمارسه الإدارة على الموظفين؛ مما يُحبطهم، ويُقلل من المساحة الممنوحة لهم أثناء العمل. تعدد الإدارات، أو وجود شركاء ماليين؛ يتدخلون في عمل الموظفين، وعليه تتضارب الأوامر الإدارية. غياب الانسجام بين الموظفين. ضعف الرقابة المفروضة في العمل؛ مما يؤدي إلى تسبب البعض في تأدية أعمالهم، وتراكم الأخطاء، وبالتالي ضعف الإنتاجية العامة. ثقافة السيطرة لدى أرباب العمل؛ وهي غالباً ما تقتل طاقات الموظف، وتُنفّر من العمل. عدم التزام الإدارة بإجراءات العمل؛ كزيادة مهام الموظف، وتأخير راتبه، والخصومات المالية غير المبررة، ومخالفة قانون الحد الأدنى للأجور. مشاعر الغيرة والكراهية من جانب الموظفين أحياناً، تجاه الموظف المتميز (Obstacles).

١,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف نظام التحفيز أو المكافآت، وبالتالي تتم معاملة جميع الموظفين، على ذات الدرجة والأهمية؛ بغض النظر عن الجهود المُميزة التي يقوم بها البعض. قلة الإمكانيات المادية، والموارد، والأدوات اللازمة للعمل. تملّص بعض المؤسسات، من رقابة المؤسسات العليا في نفس المجال؛ كالوزارات، والنفقات. معوقات فردية؛ يضعها الفرد لنفسه؛ كأن يتخلى عن التزاماته الوظيفية، ولا يهتم بإنجاز أعماله كلها، ويتأخر عن مواعيد الدوام بشكل يومي (Obstacles)

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

اهمية الدراسة تأتي أهميتها من المتغيرات التي تتناولها فأهمية معايير اليقظة الاستراتيجية كموضوع فلسفي يعد بوصلة لتحقيق التميز التنظيمي والمؤسسي، الذي يُعد أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لقطاع الاتصالات. (عبد العزيز، 2020)

١,٣,١. على المستوى النظري:

-دراسة العلاقة بين متغيرين هما استقطاب الموهبة وتعيينها والتميز -التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد. يساهم البحث في معرفة أهمية استقطاب الموهبة والتعيين في المؤسسات -على التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد. يستمد البحث أهميته في حيوية موضوعه، والندرة النسبية خصوصاً في ادبيات الدراسات العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثاثة والتميز - العلمي والعملي على حد سواء. لسنة 2014

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتضح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونها تتناول موضوع الموهبة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي والذي يمكن من خلال ما سوف يتم التوصل إليه من نتائج منطلق لمعالجة القصور الموجود في هاتين المؤسستين والذي يمكن توضيحه يوضح الطاقة الانتاجية لسنة 2014

١,٤. أسئلة الدراسة

ما هي المهام والإجراءات المتعلقة بإدارة المواهب؟

ما هو اثر المواهب على المنظمات؟

ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على إدارة المواهب؟

١,٥. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة التعرف على أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال الأهداف الأهداف الفرعية التالية: التعرف على مستوى إدارة المواهب لدى العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية. التعرف على مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية. الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي. تحديد أثر أبعاد إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي. تحديد الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي. تحديد درجة تأثير إدارة المواهب في التميز التنظيمي. التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح للإدارة العليا بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية أهمية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز التنظيمي.(مرسي)

١,٦. فرضيات الدراسة

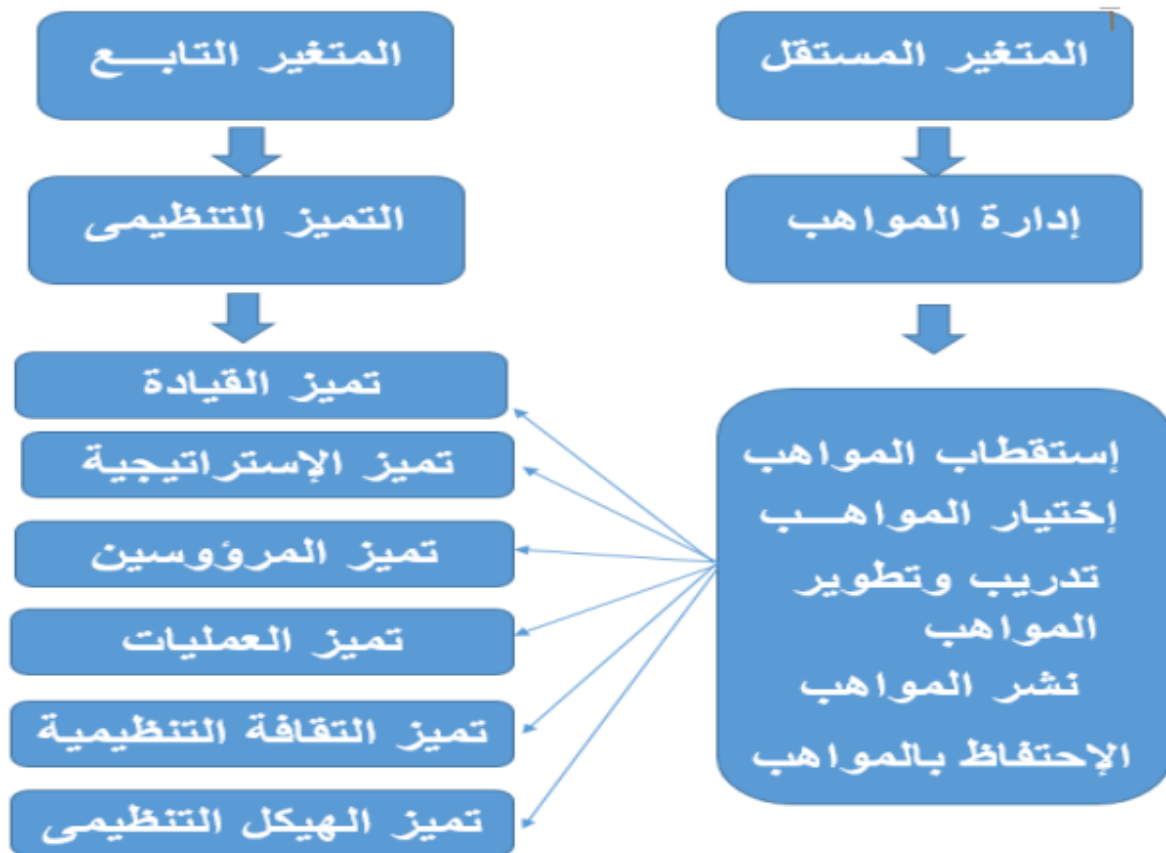
فروض فرعية كما يلي :

الفرض الفرعى الأول: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية.

الفرض الفرعى الثاني: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. وقد استخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter الإختبار مدى صحة فروض البحث،

الفرض الفرعى الثالث: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. وقد استخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter الإختبار مدى صحة فروض البحث. (أبو زعرور، محمد فوزى حسن)

١,٧. نموذج الدراسة



1.8 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

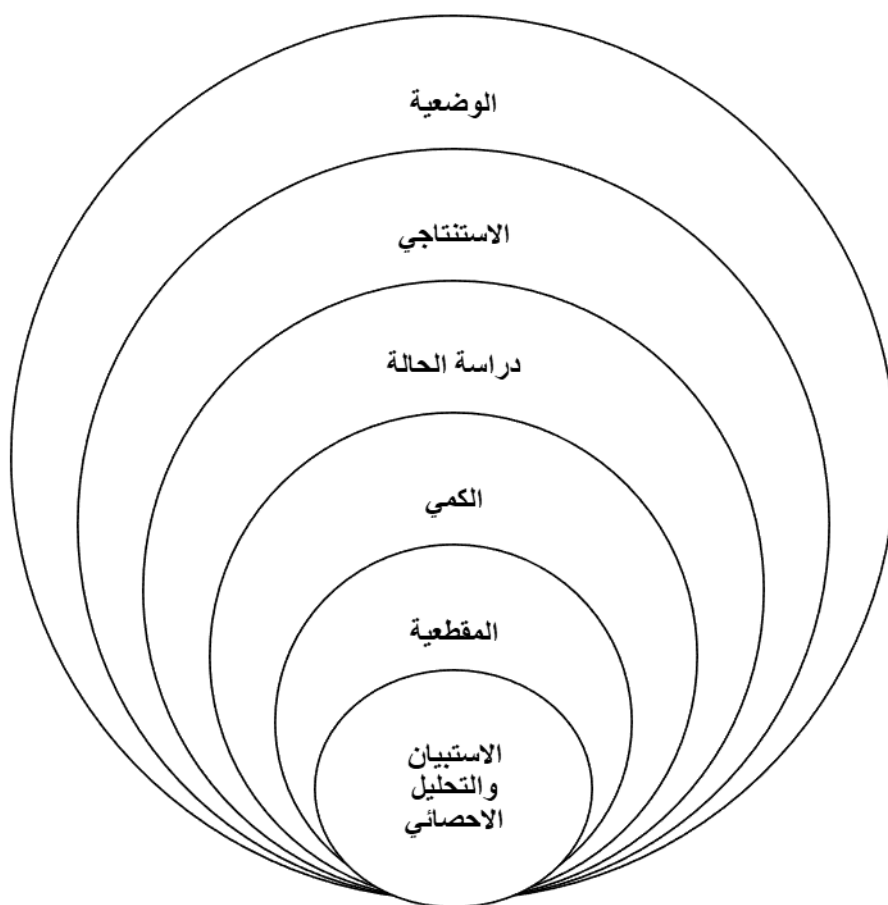
منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: الكمي

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة: | الوسط الحسابي لجميع أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية جاء بشكل عام ضعيفاً. يوجد ارتباط قوى بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي بدرجة ٠.٩٥١. حيث بعد تدريب وتطوير المواهب الأكثر ارتباطاً بالتميز التنظيمي ثم استقطاب المواهب، ثم إختيار المواهب، يليها الاحتفاظ بالمواهب وأخيراً بعد نشر المواهب. وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب بالترتيب التالي الاحتفاظ بالمواهب ثم استقطاب المواهب وأخيراً تدريب وتطوير المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية، بينما أوضحت النتائج عدم معنوية بعدى إختيار المواهب ونشر المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم إختيار المواهب استقطاب المواهب، وأخيراً تدريب وتطوير المواهب في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. كما أثبتت النتائج أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعدى نشر المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. هـ. يوجد تأثير معنوي إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم الاحتفاظ بالمواهب إختيار المواهب، استقطاب المواهب على التوالي في تميز المرؤوسين كأحد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية، بينما أشارت النتائج إلى عدم معنوية بعدى تدريب وتطوير المواهب ونشر المواهب في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. ٦. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدى استقطاب المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية كما أثبتت نتائج الدراسة عدم معنوية الأبعاد التالية: إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، وأخيراً نشر المواهب. وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب حيث يُعد بعد استقطاب المواهب الأكثر تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية، ثم تدريب وتطوير المواهب وأخيراً الاحتفاظ بالمواهب، بينما أوضحت عدم معنوية بعدى إختيار المواهب ونشر المواهب في تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. (آرم استرونج مايكل)

١,٨ . مخطط المشروع المقترح

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن واستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في توظيف المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي والتميز المؤسسي المتمثل من خلال ثلاثة أبعاد (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين على مختلف المستويات العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المقدر بـ (223) مستجيباً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الإستبيان كأداة رئيسية الجمع البيانات تم تطويرها على يد نخبة من الباحثين والكتاب في مجال متغيرات الدراسة. تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري وعينة واحدة واختبار الانحدار المتعدد وتحليل المسار.

أظهرت النتائج أن توظيف المواهب واستراتيجية التعاقب الوظيفي أو تخطيط الاستبدال الوظيفي كان له أثر كبير وإيجابي على التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن، وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث المدير ومتخذي القرار في شركة البوتاس العربية في الأردن برعاية المبدعين والموهوبين وتوفير المعامل ومراكز البحث العلمي بمقر الشركة بالبحر الميت وتخصيص جزء من الميزانية لتمويل بعض الأفكار الابتكارية لموظفي الشركة لتشجيعهم وإطلاق العنان لفكرهم. رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة بعد أن قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة إدارة المواهب و التميز التنظيمي و لاحظنا أيضاً تنوع أماكن القيام بهذه الدراسات مؤسسات صناعية اقتصادية تعليمية ... (توصلنا إلى أن هنالك أوجه تشابه واختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة إدارة المواهب هي عملية تخطيط وتطوير وإدارة قوى العمل داخل المنظمة بطريقة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، تعتبر المواهب البشرية أحد الأصول الأساسية لأي منظمة، وتلعب دوراً حاسماً في نجاحها وتميزها عن المنظمات الأخرى. سيتم تقسيم في هذا الفصل إلى: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المواهب المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي.

٢,٢. المتغير المستقل

إدارة المواهب هي عملية تخطيط وتطوير وإدارة قوى العمل داخل المنظمة بطريقة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، تعتبر المواهب البشرية أحد الأصول الأساسية لأي منظمة، وتلعب دوراً حاسماً في نجاحها وتميزها عن المنظمات الأخرى. سيتم تقسيم في هذا الفصل إلى: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المواهب المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التميز التنظيمي المبحث الثالث: علاقة إدارة المواهب بالتميز التنظيمي .

تطويره: بأنها مجموعة من الأفكار والمعارف والمهارات لدى الموهوبين والتي تمكنهم من الاستفادة من الموارد المتاحة لديهم وهي عملية توقع الحاجة إلى القوى العاملة، وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوى العاملة. 3 كذلك هي مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على التخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من الخارج وتشخيص مستوى وجودة الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها بالإعتماد على المعايير الموضوعية والبرامج التطويرية المستدامة، والعمل على المحافظة على الموهوبين وإسنادهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم و المشجعة وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فعال إعداد القيادات المستقبلية تكمن أهمية إدارة المواهب في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والإستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية. (2) التكيف مع التغيرات الخارجية نتيج إدارة المواهب للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين إنتاجيتها. (3) زياده الربحية تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي استخدمت ممارسات إدارة الموهبة لمدة خمس سنوات زاد معدل الربح لديها ب 20% عن المنظمات التي لم تستخدمها كما تشير دراسات ماكينزي التي تعد أساس إدارة المواهب إلى أن ما يميز المنظمة عالية الأداء عن المنظمات الأخرى هو عواملها الموجهة للمواهب والحصول على أفضل المواهب.

أبعاده: أهداف وأبعاد إدارة المواهب: هناك مجموعه من أهداف وأبعاد إداره المواهب تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني هذه الإدارة وهي كالاتي : الفرع الأول: أهداف إدارة المواهب هناك عدة أهداف نذكر منها مايلي: 1 تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين؛ تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة؛ تقديم الدعم إلى مجموعات الموهبة في المنظمة؛ جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي على مستوى الفرد أو المنظمة؛ استقطاب واختيار الافراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة؛ المنظمة في الحصول على موهبة الأزيمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها؛ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية المهارات ومقدرات العاملين؛ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.

مليات (أبعاد) إدارة المواهب تعددت النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب، وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات والأبحاث بهذا الخصوص، تم التوصل إلى نموذج شامل بتداول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب

نظرياته: دراسة تطبيقية محمد قريشي وآخرون بعنوان: أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بجامعة بسكرة، 2022. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة والحديث طبيعة العلاقة والأثر بينهما تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة ونظرا للظروف الصحية الراهنة (كورونا) قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance). ومقاييس الإحصاء الوصفي المتوسط الحسابي الانحراف المعياري و تحليل الانحدار المتعدد.... الخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أيضا وجود تأثير معنوي الإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأن (7،11%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي . كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين ولجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين ويجب توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين الموهوبين و توفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين داخل الجامعة هذا بالإضافة إلى التعامل مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين. -دراسة خنفي نورة وباعمر خديجة بعنوان دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، 2021. تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة المواهب بأبعادها من استقطاب المواهب الى الاحتفاظ بالمواهب وصولا الى تنمية المواهب والابتكار في المؤسسة لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال – موبيليس وكالة ادرار ، اذ اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، ومن اجل تحقيق اهداف البحث استخدمنا استبيان الجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 36 استمارة كما تم استخدام برنامج Spss للتحليل الاحصائي لبيانات، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج متجلية في وجود علاقة بين إدارة المواهب بمختلف أبعادها.

٢,٣. المتغير التابع

تعريف التميز التنظيمي وقد عرف التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء . 3 التميز التنظيمي هو أسلوب حياة قديم يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية تقوم على منهج مرتبط بطريقة تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة

لتحقيق توازن حقيقي في إشباع احتياجات جميع الأطراف سواء كانوا أصحاب مصلحة أو المجتمع ككل داخل المجتمع.

أدى تطور علم الإدارة إلى العديد من المساهمات الفكرية فيما يتعلق بالبحث عن فلسفة التميز ليس فقط في الأداء التنظيمي والعاملين فقط، بل تعداه ليشمل مفهوم التميز التنظيمي بكل جوانبه، حيث تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق التفوق على منافسيها تجاوزها باستمرار فيم يلي العديد من الأسباب التي تجعل التميز التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية. المطلب الثاني: أبعاد ومرتكزات ومتطلبات التميز التنظيمي قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد ومرتكزات ومتطلبات مختلفة لتمييز المنظمات، كما يشير (Porter) "بوتر" إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، ما يعني أنه يجب عليها تحديد مجال التميز، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد ومرتكزات ومتطلبات للتمييز التنظيمي. الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في: 1: Leadership Excellence) تميز القيادة (دور القيادة فعال في تحقيق التميز التنظيمي، يبرز القائد تأثيره في الموظفين للوصول إلى التميز في الأداء بالعمل على تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، فالقيادة هي مجموعة من الإستراتيجيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبناء على ذلك، يمكننا تعريف تميز القيادة بأنه: عبارة عن مدى تأثير القائد في موظفيه في سبيل تحقيق التميز في الأداء من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، وتفعيل علاقات عمل جاذبة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية 1 وبما يحقق التميز التنظيمي المطلوب. "

نظرياته: هناك سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة، وهذه الأسس هي: 1 البناء الإستراتيجي ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي رؤية الرسالة القيم الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط؛ التوجه بالزبائن فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها؛ العمليات إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين؛ الموارد البشرية الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها

على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات المهارات الكفاءات والخبرات وكأنهم أهم مورد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص المتمثلة بها، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية التقدير التمكين التنمية البشرية التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء؛. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛ . متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة؛ إبتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمكن المنظمة ومن خلال الاستخدام المنظم الإدارة المواهب من مواجهة الكثير من العقبات والمشكلات الاستراتيجية بشكل جيد، فعند وجود عدد قليل من الأفراد الموهوبين لديها، تعاني هذه المنظمات من صعوبة إشغال الوظائف الأكثر أهمية فيها، ولا يغيب دور بعد الاحتفاظ بالمواهب والذي يدعو الإدارات العليا للعمل على توفير البيئة التنظيمية الملائمة لهم، وكذلك العمل على تحقيق التعاقب الوظيفي الملائم، والذي يؤدي إلى ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على مصادرها الداخلية ويمكن ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات من خلال تمكين العاملين من ذوي المواهب، وإشراكهم في حل المشكلات وصياغة الخطط الاستراتيجية، ومساندتهم في حل مشاكلهم الشخصية، مع تكثيف برامج التدريب والتطوير للوصول بالمنظمة إلى المستوى المطلوب من التميز التنظيمي .. خلاصة الفصل لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدا وكذلك الدراسات التي تناولت المتغيرين معا، مع التعقيب على الدراسات، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين المبحث الأول تناول إدارة المواهب مفهومه أهميته أهدافه، و أبعاده (عملياته) مبادئه ومتطلبات نجاحه، وكذا التميز التنظيمي مفهومه أهميته و أبعاده متطلبات نجاحه، ومرتكزاته معوقاته، بالإضافة إلى العلاقة بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية،

المتعلقة بإدارة المواهب و التميز التنظيمي وسنحاول إسقاط ما تم دراسة في هذا الفصل على مؤسسة الريادة التعليمية غرداية تشمل عملية تدريب الموارد البشرية وبشكل عام على نوعين هما: التدريب المنظم؛ ويكون عادة لتعريف الموظف المستجد بالمنظمة، والتدريب التوجيهي، ويستخدم عادة لتأهيل الموظف لوظيفته بشكل سريع، ويسهم التدريب في رفع مستوى الأداء والكفاءة الكلية للمنظمة، وتحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، أما على مستوى الفرد، فيساعد التدريب في زيادة المعارف والمهارات، وبالتالي رفع الدافعية والقدرة على العمل كما تساعد عملية التدريب في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وأيضاً تساعد العاملين على الشعور بالأمان والطمأنينة، واندماجهم في بيئة العمل وتحسين مهارات الاتصال و التواصل وعليه فإن العلاقة بين تدريب الموارد البشرية من المواهب وتطويرها في مختلف مراحل عملها في المؤسسة والتميز التنظيمي تكمن فيما يعكسه المورد البشري الموهوب والحاصل على التدريب اللازم من تحسن في الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات ورفع الدافعية للعمل، بحيث تصبح المنظمة قادرة ومن خلال مواردها البشرية الموهوبة والمدرّبة على تحقيق التميز التنظيمي بمختلف أبعاده .

٢,٥ . الخاتمة

خاتمة هدفت دراستنا إلى التعرف على دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في مؤسسة الريادة التعليمية غرداية وتم الأخذ برأي عينة الدراسة و هم أساتذة وموظفين في الطور الثانوي و المتوسط و سنعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها دراستنا ومناقشتها، وأيضاً سنقوم بطرح بعض التوصيات و المقترحات موجهة لصناع القرار في المؤسسات الجزائرية عامة والتعليمية خاصة كما سيتم طرح بعض المواضيع كآفاق للدراسة مستقبلاً. الفرع الأول: نتائج الدراسة (1) نتائج الدراسة النظرية: تعتبر إدارة المواهب من القضايا الحديثة في الإدارة الحديثة حيث أن إدارة المواهب هي عملية تتضمن استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتنميتهم والمحافظة عليهم واستغلالهم بأحسن شكل ممكن لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ لدى إدارة المواهب مجموعة من المبادئ تتمثل في: الإنجاز الثقافي الاختيار والتعيين التدريب، مسؤولية التقييم لدى إدارة المواهب مجموعة من المتطلبات أبرزها خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على أفراد موهوبين، بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة الجذب الاستراتيجي للموهبة؛ لدى إدارة المواهب مجموعة من العمليات نذكر منها استقطاب المواهب تنمية المواهب، الحفاظ على المواهب، إدارة أداء المواهب بعد التميز التنظيمي ذو أهمية قصوى لتحقيق النجاح و الاستدامة على المدى الطويل لأي مؤسسة؛ لدى التميز التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز المرؤوسين. (2) نتائج الدراسة التطبيقية: ✓ من حيث الخبرة المهنية : نجد أن جل أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وهي مقسمة إلى فئتين نتائج عينة الدراسة: من حيث الجنس: نجد أن أغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 33 ذكر وعدد الإناث 4 بنسبة 10 في المئة . % بنسبة تصل إلى 90 من حيث السن: نجد أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم

بين 30-39 سنة وبنسبة تصل إلى 60 % ويمثلها 22 موظفا؛ من حيث المؤهل العلمي نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ليسانس بمجموع 16 فردا وبنسبة تصل إلى 43.2% ✓ من حيث الخبرة المهنية : نجد أن جل أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وهي مقسمة إلى فئتين أقل من 5 سنوات بمجموع 13 موظفا وبنسبة 35.1% و من 5-10 سنوات بمجموع 13 موظفا؛ م من حيث الوظيفة نجد أن جل أفراد العينة أساتذة بمجموع 23 أستاذا و بنسبة 62.2%. النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لاستقطاب الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.708) وهي درجة مرتفعة؛ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لبعد تنمية الموهبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا (3.789) البعد

قائمة المراجع

العربي

- أجريت الدراسة الاستطلاعية على عدد من العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجاري بمحافظة الإسكندرية وعددهم (25) مفردة، وذلك خلال الفترة من 26/8/2018 إلى 2018/9/6 عن طريق المقابلات الشخصية
- الهوساوية، بدور بنت سيف (٢٠٠٩). ثقافة التميز في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير منشورة كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض
- آل مزروع، بدر سليمان عبدا الله (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- حسوني، اثير عبد الأمير (٢٠١٠). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي -دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية-بغداد. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٢٥- ٢٠٦، (٢)
- صياحي الأخضر: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني ادارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، العدد الثالث والثلاثون، ص.022
- عبد العزيز بن سلطان العنقري: أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة دراسة تطبيقية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف السعودية 3108، ص ص38
- عبد العزيز، جمال. (2020) « أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء للعاملين بالاتحاد المصري لكرة الطائرة
- مرسى (٢٠١٣) مرفت محمد السعيد، أثر إدارة الموهبة في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط ، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع ، الإصدار ١، ص ٢٢ ٤٠ ، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي. ٢٠١٧ تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمة
- إدارة المواهب وأثرها على التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات التابعة $i(r + 17)$ أبو زعرور، محمد فوزي حسن للخدمات الطبية الملكية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن
- آرم استرونج مايكل (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة إيناس الوكيل القاهرة، مصر ، مجموعة النيل العربية.
- حميد الطائي و آخرون إدارة الجدارات و المواهب، ط1، دار اليازوري للنشر، دون ذكر مكان 2018 ،النشر -
- سمير سليمان عبد الجمل الوصول إلى التميز التنظيمي، ط1، دار العماد للنشر، فلسطين، 2019 - 2
- صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، 2014 -3- الأردن،
- ، دار خوارزم، جدة، spss 2008 عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام -4

- 5- 2021 ، دار الخليج للنشر، الأردن، فارس محمد العمرات، استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، ط 1 ،
- 6- كدة بنت عتيق العطوي، معاينة إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية لمدينة تبوك، دون ذكر الطبعة دار الجنان للنشر، السعودية 2020
- 7- 2011 ، كلالدة طاهر، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر، عمان،
- 8- 2014 ، ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية
- 9 - 2012 ، محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر، ط1، مصر
- الانجليزي

-Roos, Ezekiel (2014), A talent Management future for economic immigration in canada: building diversity, inclusion and intercultural competence trading, Ezekiel roos – walker, ba, trenty university, inpartial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts ,p16.

- "Obstacles - 3 Ways to Handle Them at Work", michaelnichols, Retrieved 11-7-2018.
Edite

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry