

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

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

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 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

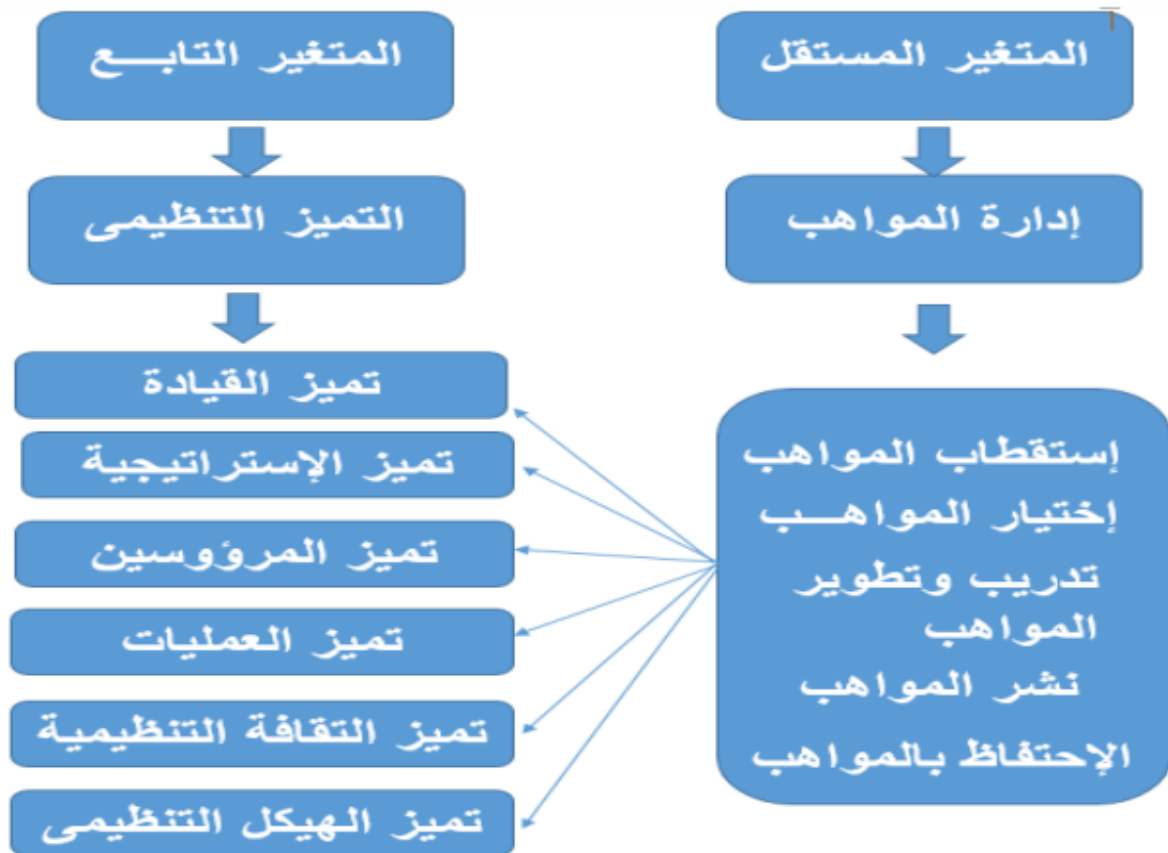
فروض فرعية كما يلي :

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

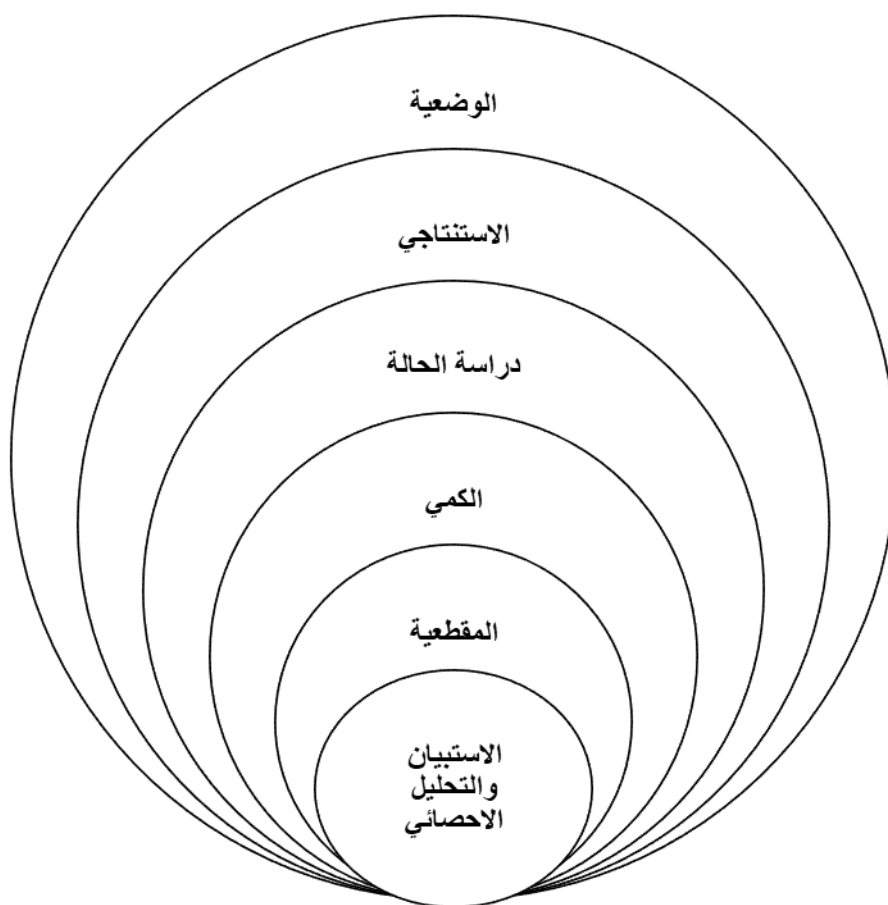
منهج البحث: الاستنتاجي

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 الأسكندرية جاء بشكل عام ضعيفاً. يوجد ارتباط قوى بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي بدرجة ٠.٩٥١. حيث بعد بعد تدريب وتطوير المواهب الأكثر ارتباطاً بالتميز التنظيمي ثم إستقطاب المواهب، ثم إختيار المواهب، يليها الإحتفاظ بالمواهب وأخيراً بعد نشر المواهب. وجود تأثير معنوى إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب بالترتيب التالي الإحتفاظ بالمواهب ثم إستقطاب المواهب وأخيراً تدريب وتطوير المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية، بينما أوضحت النتائج عدم معنوية بعدى إختيار المواهب ونشر المواهب في تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. يوجد تأثير معنوى إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم إختيار المواهب إستقطاب المواهب، وأخيراً تدريب وتطوير المواهب في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. كما أثبتت النتائج أنه لا يوجد تأثير معنوى لبعدى نشر المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. هـ. يوجد تأثير معنوى إيجابي لمعظم أبعاد إدارة المواهب وهم الاحتفاظ بالمواهب إختيار المواهب، إستقطاب المواهب على التوالى فى تميز المرؤوسين كأحد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية، بينما أشارت النتائج إلى عدم معنوية بعدى تدريب وتطوير المواهب و نشر المواهب في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. ٦. يوجد تأثير معنوى إيجابي لبعدى إستقطاب المواهب والإحتفاظ بالمواهب في تميز العمليات كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية كما أثبتت نتائج الدراسة عدم معنوية الأبعاد التالية: إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، وأخيراً نشر المواهب. وجود تأثير معنوى 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 الأسكندرية، ثم تدريب وتطوير المواهب وأخيراً الإحتفاظ بالمواهب، بينما أوضحت عدم معنوية بعدى إختيار المواهب ونشر المواهب في تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الأسكندرية. (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:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

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 الإستراتيجية 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 للخدمات الطبية (17 + r) أبو زعرور، محمد فوزي حسن الملكية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن

.آرم استرونج مايكل (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة إناس الوكيل القاهرة، مصر ، مجموعة النيل العربية

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*