

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

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

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث 2024

الشكر والتقدير

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

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

كما نتقدم بالشكر للسادة أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل وشكر كبير إلى إدارة
جامعة ميدأوشن وكلمات الشكر أيضاً تمتد إلى كافة موظفين جامعة الملك عبدالعزيز
بجدة على تعاونهم معنا

والله ولي التوفيق

الإهداء

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

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى معنى الحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها نجاحي وحنانها
بلسم جراحي

أمي الحبيبة حفظها الله

إلى من كله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار . إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء

أبي العزيز حفظه الله

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج في ذكراهم فوادي إلى زوجتي وأبنائي :

إلى كل عائلتي صغيرها وكبيرها

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح... إلى من تكافلنا يدا بيد إلى
زملائي.

إلى أساتذتنا الكرام

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي.

يونس الطاف

Abstract of the study

Objective: This study aims to reveal the role of talent management in developing organizational excellence, applied to King Abdulaziz University in Jeddah/Kingdom of Saudi Arabia

Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, where the (study community was used, numbering 40), and the study was applied to (the study sample consisting of 33) managers and employees at (King Abdulaziz University) in the city of (Jeddah.)

Results: Each dimension and the level it reached were mentioned (high - medium - low)

Theoretical contribution: This study contributes to the literature by studying the relationship between (talent management and organizational excellence)

Practical applications: The study provides recommendations to the relevant authorities at King Abdulaziz University on the importance of applying (talent management) and its relationship to (organizational excellence), which raises the level of the organization.

Keywords: Talent management, organizational excellence.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المواهب في تطوير التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام (مجتمع الدراسة وعددها 40) وتم تطبيق الدراسة على (عينة الدراسة المكونة من عدد 33) من المدراء والموظفين في (جامعة الملك عبد العزيز) في مدينة (جدة)

النتائج: تم ذكر كل بعد من الأبعاد والمستوى الذي وصل إليه (مرتف - متوسط - منخفض)

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين (إدارة المواهب و التميز التنظيمي)

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في (جامعة الملك عبد العزيز) حول أهمية تطبيق (إدارة المواهب) وعلاقته ب (التميز التنظيمي) مما يرفع من مستوى المنظمة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب ، التميز التنظيمي

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
18	2.3. المتغير التابع.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
21	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
24	3.3. تصميم البحث.....
25	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
25	3.5. طريقة جمع البيانات.....
26	3.6. أنواع البيانات.....

27	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28	3.8. الخاتمة
29	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.1. المقدمة
30	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
37	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
42	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
44	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46	4.6. الخاتمة
52	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
53	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
53	5.2. توصيات الدراسة
54	5.3. الخاتمة
55	قائمة المراجع
57	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	1
14	مخطط المشروع	2
24	البصلة	3
32	تصنيف العينة وفقا للجنس	4
33	تصنيف العينة وفقا للعمر	5
34	تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي	6
35	تصنيف العينة وفقا للوظيفة	7
36	تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	8

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	مجتمع البحث	1
25	عينة من البحث	2
25	المتغير المستقل	3
26	المتغير التابع	4
31	توصيف عينة البحث	5
38	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	6
39	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع	7
41	قياس الثبات لأداء الدراسة	8
42	المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي	9
42	دلالة المتوسطات الحسابية	10
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11
48	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	12
47	الفرضيات الرئيسية	13
49	الفرضيات الفرعية	14
59	جدول تعريف المتغير المستقل	15
64	استبيان استراتيجيات إدارة المواهب	16
61	جدول تعريف المتغير التابع	17
62	استبيان التميز التنظيمي	18

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 (الضلاعين، 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 ومرايمه 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 دراساتي، 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 المتزامن 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 الى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وتوقعها 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 سلباً 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)

١,٢,١. 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؛ ممّا 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؛ ممّا يؤدي إلى تسيّب 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 المتميّز (Obstacles).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف نظام التحفيز أو المكافآت، وبالتالي تتم مُعاملة 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، والنقابات. 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 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

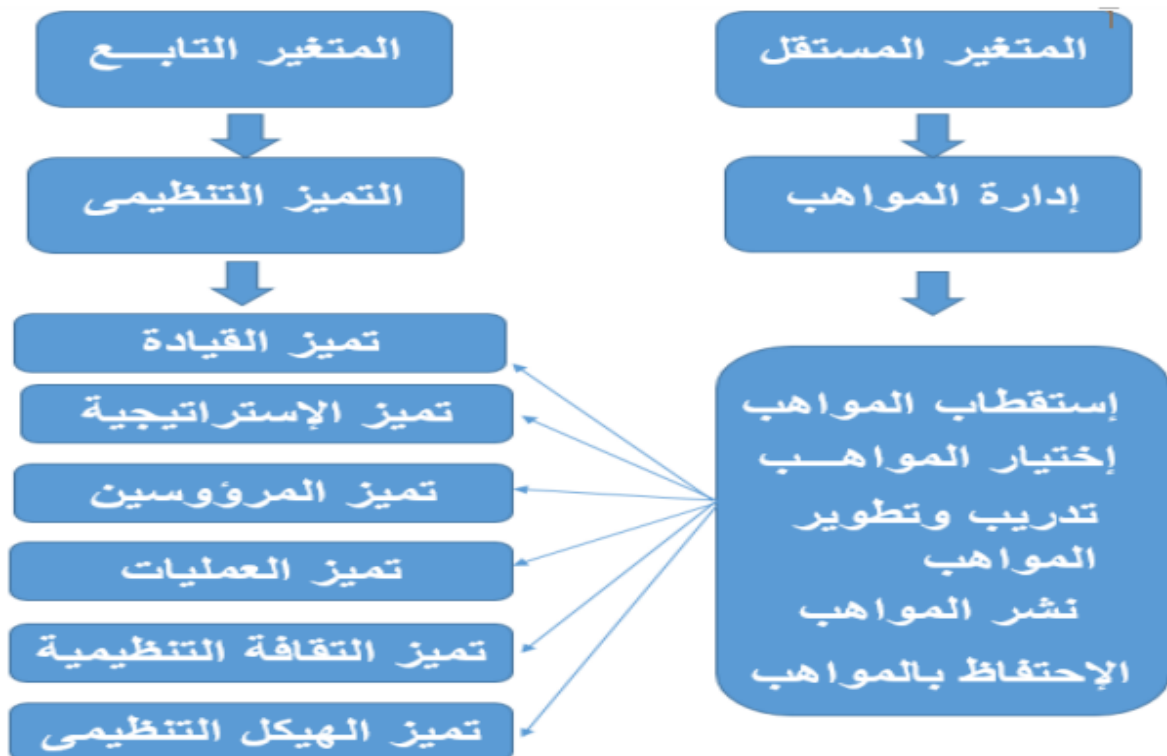
فروض فرعية كما يلي :

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 إستخدمت الباحثة تحليل الإنحدار المتعدد بإسلوب Enter الإختبار مدى صحة فروض البحث،

الفرض الفرعى الثالث: تؤثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز المرووسين 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



١,٨. الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة: | الوسط الحسابي لجميع أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية جاء بشكل عام ضعيفا. 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 لبعدي نشر المواهب والاحتفاظ بالمواهب في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. ه. 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 و نشر المواهب في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. ٦. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي 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)

١,٩ . مخطط المشروع

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 لجمع 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 بالاعتماد 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 تتيح 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 كالآتي : 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 الأزمة 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 يتداول جميع مكونات وأجزاء عملية إدارة المواهب

نظرياته: دراسة تطبيقية محمد قريشي وآخرون بعنوان: أثر إدارة المواهب في الإلتزام 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 خفسي 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) "بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، ما يعني أنه يجب عليها تحديد مجال التميز، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد 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 تركيبيه من الخصائص الممثلة في القدرات المهارات الكفاءات والخبرات وكأنهم أهم مورد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص

التمثلة 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 والتواصل 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 وهم أساتذة وموظفين في الطور الثانوي والمتوسط و سنعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها دراستنا ومناقشتها، وأيضاً سنقوم بطرح بعض التوصيات والمقترحات 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 الثقافية 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 والاستدامة 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 موظفاً؛ من حيث المؤهل العلمي نجد أن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ليسانسان بمجموع 16 فرداً 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 موظفاً وبنسبة 35.1% و من 5-10 سنوات بمجموع 13 موظفاً؛ م من حيث الوظيفة نجد أن جل أفراد العينة أساتذة بمجموع 23 أستاذاً 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

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

إجراءات البحث منهج البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة والذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث ومتغيراته وتحقيق أهدافه.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٢,١. مستويات الإنتاجية (المتغير المستقل)

وعملًا على توضيح مصطلح إدارة المواهب التي تستخدمه الدراسة الحالية تسعى الباحثة إلى توضيح مصطلح الموهبة وتصنيفها قبل الانتقال إلى تحديد معالم إدارة المواهب

تعريف الموهبة

يعرف Jain, Sharma, A. & Sharma, V (٢٠١٢: ٤٩٧ - ٤٩٩) أن

الموهبة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية : الموهبة = الكفاءة x الالتزام x المساهمة ، حيث أن:

الكفاءة : المعرفة والمهارات والقيم التي يحتاجها الأفراد للوظائف التي يقومون بها

الالتزام : مستوى مشاركة العاملين ويشير إلى العمل الجاد أي عمل المتوقع منهم في الوقت المحدد.

المساهمة: اكتشاف وتحديد المعنى والغرض من العمل.

أن الموهبة تعبر عن قدرات واستعدادات الأفراد الأداء عمل محدد بطريقة معينة تحدث اختلاف في أداء المؤسسة ، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية : موهبة القيادة ، الموهبة الأساسية

الموهبة الجوهرية ، الموهبة الداعمة .

٣,٢,٢. تنوع مكان العمل (المتغير التابع)

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات و العادات وسلوك العاملين في المنظمة، والتي تنبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة والمنظمة المتميزة تسودها ثقافة متميزة تقوم على الفهم الكامل لرسالة المنظمة وثقافة التعاون بين الجميع، والتركيز على المجلد السادس والعشرون مبدأ الكيف لا الكم، والاهتمام بالموارد البشرية، والتشجيع على الإبداع والابتكار، كما تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف عدة منها : أنها تعكس الهوية الخاصة والمميزة للمنظمة، كما تعد الإطار المرجعي الذي يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة التي تدور حولهم، تنمية الولاء للمنظمة وتعميق الاستقرار والارتباط بالمنظمة الهلالات، ٢٠١٤م،

يقصد بالتنوع في مكان العمل الفهم والإدراك الجيد وقبول وتقييم الاختلافات بين الناس، فيعمل التنوع في مكان العمل على فهم الاختلافات العرقية والدينية والعمرية والجنسية والاختلافات التي لها علاقة بالقدرات والإعاقة. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الاختلافات الشخصية التي تعتمد على الشخص نفسه مثل: الاختلافات في التعليم والشخصيات والخبرات والمهارات وقواعد المعرفة.

كما يشير مفهوم التنوع الثقافي في مكان العمل إلى مجموعة من الموظفين يختلفون عن بعضهم البعض في الدين أو الثقافة أو العرقية أو اللغة أو النوع، وهم يعملون في جميعًا في مكان واحد وفي إطار تقبل مثل هذه الاختلافات.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

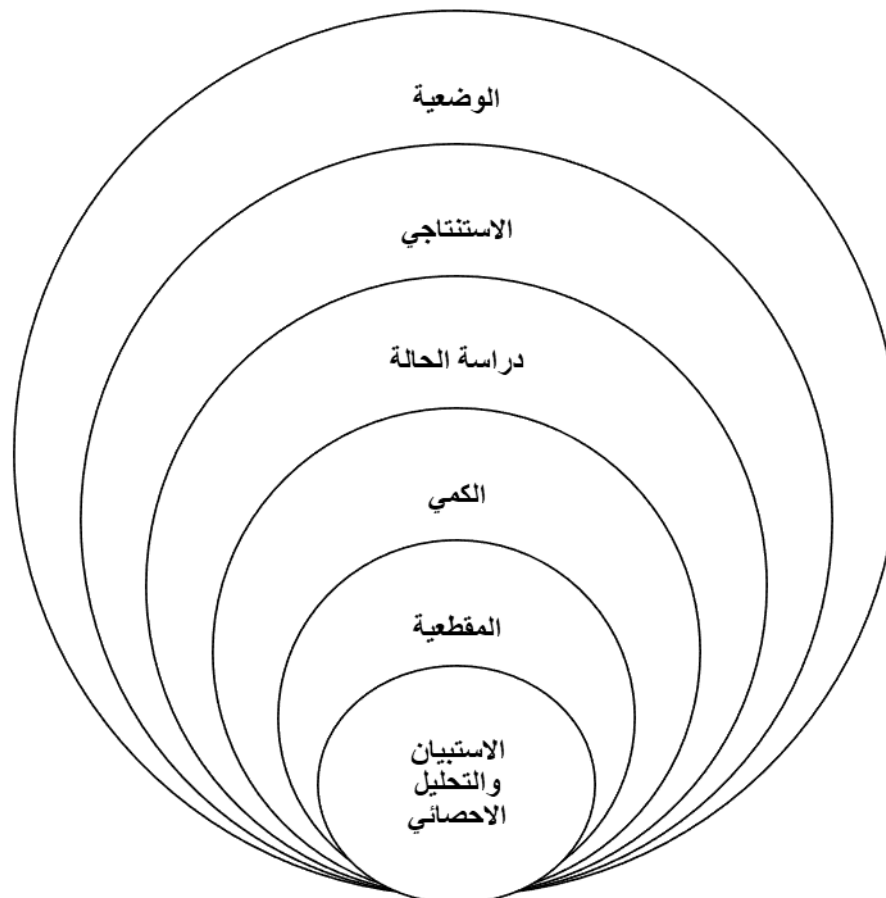
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣,٤,١. مجتمع البحث

جدول رقم (1) مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية	الإدارة العليا	4
	الموظفين	40

المصدر: الباحث (2024)

٣,٤,٢. عينة البحث

جدول رقم (2) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية	40_30 موظف

المصدر: الباحث (2024)

٣,٤,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

٣,٥. طريقة جمع البيانات
٣,٥,١. المتغير المستقل (إدارة المواهب)

اعتمد الباحث على استبانة د. أسماء مراد صالح مراد زيدان (2018) من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة المواهب) ، وذلك من حيث أربع أبعاد وهم : استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب ، تخطيط التعاقب ، مع إجمالي 24 عنصر للمتغير بأكمله ، حيث أن البعد استقطاب المواهب ، يتكون من 4 عناصر ، و البعد الاحتفاظ بالمواهب يتكون من 11 عناصر ، والبعد تطوير المواهب يتكون من 6 عناصر ، وبعد تخطيط التعاقب يتكون من 3 عناصر. نوع الأداة ليكرت

موافق ، محايد ، غير موافق

جدول رقم (3) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	4	د. أسماء مراد صالح مراد زيدان (2018)
	الاحتفاظ بالمواهب	11	
	تطوير المواهب	6	
	تخطيط التعاقب	3	

	المجموع	24	
--	---------	----	--

بواسطة الباحث (2024)

٣,٥,٢. المتغير التابع (استراتيجيات إدارة)

اعتمد الباحث على استبانة د. فاطمة عبدالعزيز التويجري - مها الدوسري - لطيفة الغامدي (2019) من أجل قياس المتغير التابع (استراتيجيات الإدارة) ، وذلك من حيث خمس أبعاد وهي : تميز القيادة ، تميز الموظفين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ، مع إجمالي 21 عنصر للمتغير بأكمله ، حيث أن البعد تميز القيادة يتكون من 5 عناصر ، وبعد تميز الموظفين يتكون من 4 عناصر ، وبعد تميز الهيكل التنظيمي يتكون من 3 عناصر ، وبعد تميز الاستراتيجية يتكون من 4 عناصر ، وبعد تميز الثقافة التنظيمية من 4 عناصر . نوع الأداة ليكرت

موافق ، محايد ، غير موافق

جدول رقم (4) المتغير التابع

المرجع	عدد البيانات	الأبعاد	المتغير
د. فاطمة عبدالعزيز التويجري - مها الدوسري - لطيفة الغامدي (2019)	5	تميز القيادة	استراتيجيات إدارة
	4	تميز الموظفين	
	3	تميز الهيكل التنظيمي	
	4	تميز الاستراتيجية	
	4	تميز الثقافة التنظيمية	
	21	المجموع	

بواسطة الباحث (2024)

٣,٦. أنواع البيانات

- البيانات الأولية :
- أولاً : الملاحظة

لسلامة إجراءات بناء إستمارة الاستبيان المقترح قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان استراتيجيات ادارته المواهب على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية قوامها (30) فرد من مجتمع البحث

وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة الإستمارة للتطبيق على تلك العينة وذلك من خلال إجراء المعاملات العلمية لها.

ثانياً : المقابلة الشخصية

قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين عينة البحث.

ثالثاً : الإستبيان

استخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة الحالية إستبيان من تصميمها .

• البيانات الثانوية:

الوثائق والسجلات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الدراسات المرجعية والمراجع المتخصصة لبناء أستمارة استبيان استراتيجيات ادارة المواهب بوزارة الشباب والرياضة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها . اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرونباخ (ألف) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ . الخاتمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها حسب تسلسل أسئلة الدراسة

أولاً: كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة على المحور الأول إدارة المواهب في التطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية .

ثانياً : كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - الخبرة العملية.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
*الجنس ويشمل على (ذكر - انثى).
- *العمر ويشمل (أقل من 30 من 30 الى أقل 40 سنة - من 40 الى أقل من 50 سنة - 50 فأكثر)
- *المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
- *الوظيفة وتشمل (موظف - مدير - رئيس قسم)
- *عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة - أكثر من 15 سنة)

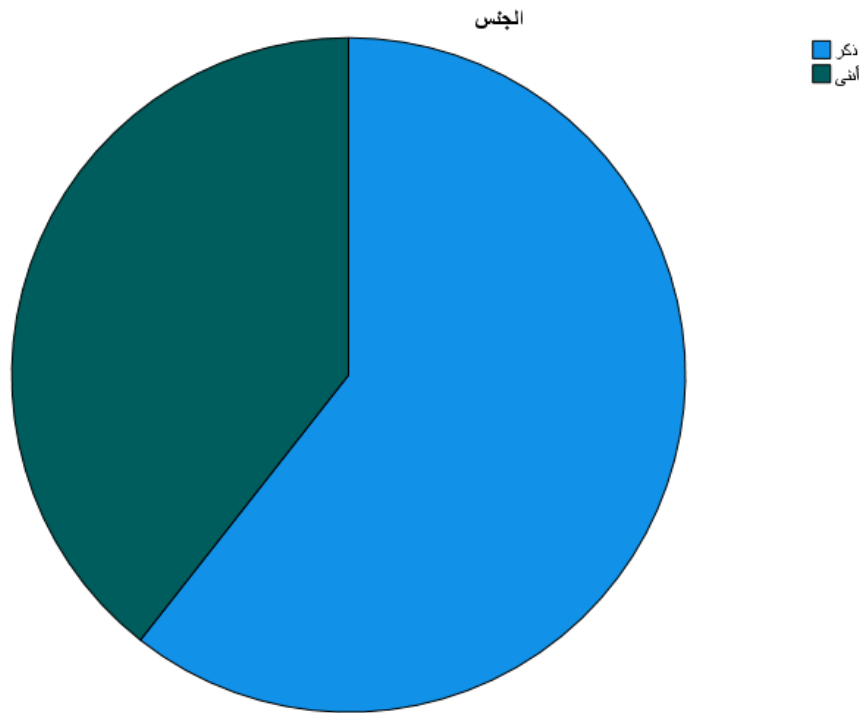
الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:
جدول 5 توصيف عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	20	%60.6
	أنثى	13	%36.4
	الإجمالي	33	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	%30.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	%42.4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	%24.2
	من 50 سنة فأكثر	1	%3.0
	الإجمالي	33	%100
	ثانوي	10	%30.0
	البكالوريوس	9	%27.3
المؤهل العلمي	ماجستير	6	%18.2
	دكتوراه	8	%24.2
	الإجمالي	33	%100
	موظف	7	%21.2
	مدير	18	%54.5
الوظيفة	رئيس قسم	8	%24.2
	الإجمالي	33	%100
	أقل من 5 سنوات	7	%21.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	%39.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	10	%30.3
الخبرة العملية	15 سنة فأكثر	3	%9.1
	الإجمالي	33	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

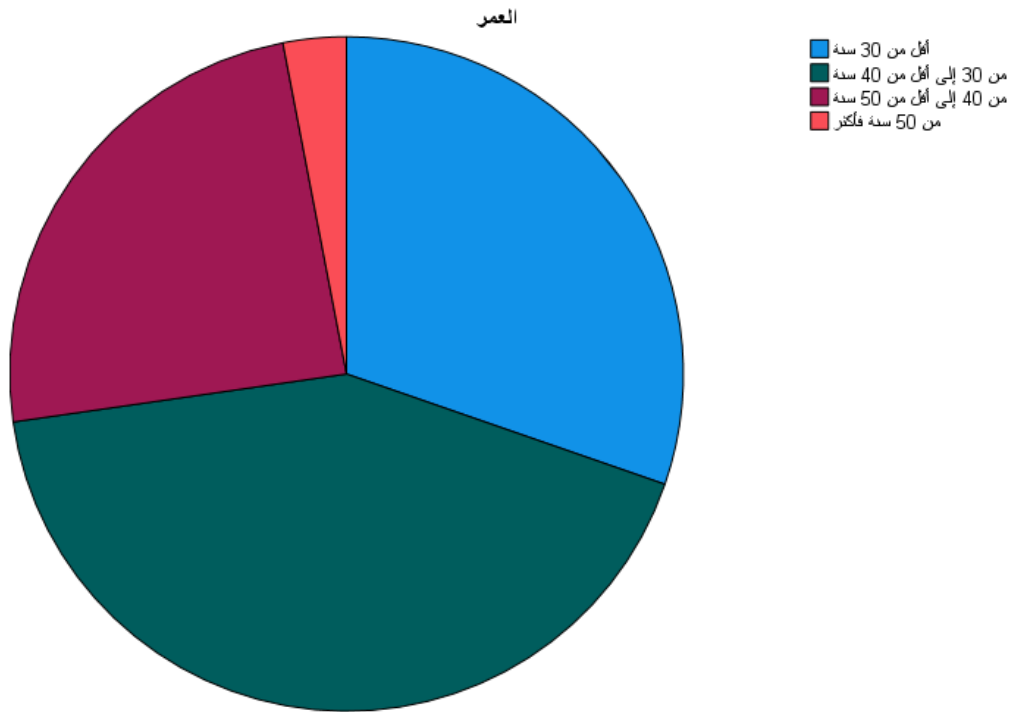
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

-بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 20، مما يشكل نسبة 60.6% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 13، أي ما يعادل 39.4% من العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



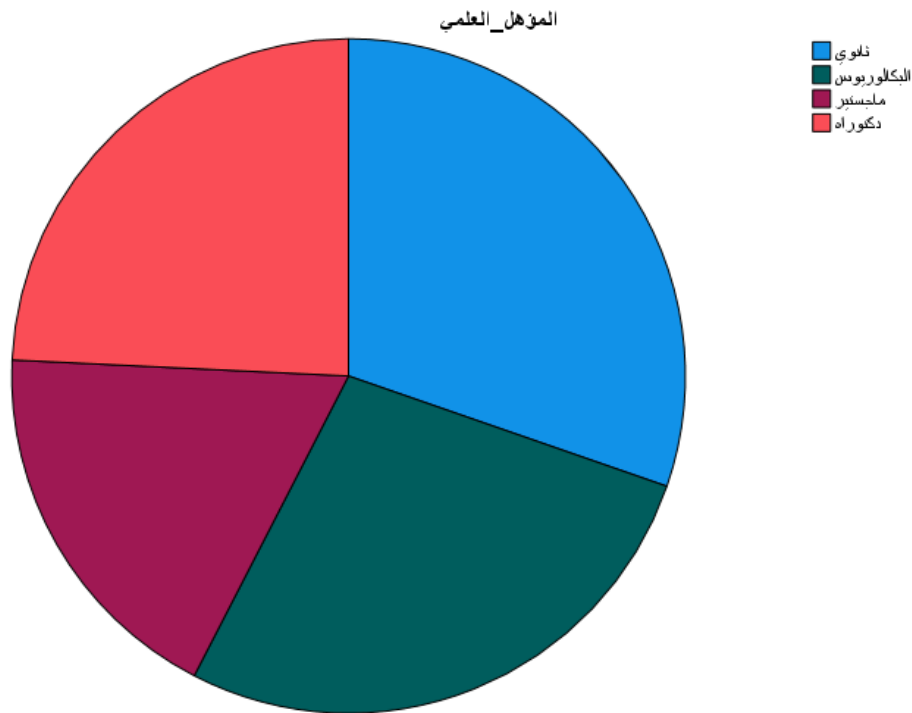
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

-أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 10 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاماً، وهو ما يعادل 30.3% من إجمالي العينة. في حين أن 14 شخص تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، أي ما يعادل 42.4% من العينة. كما أن 8 أشخاص تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، مما يمثل 24.2% من العينة. وأخيراً، هناك شخص واحد فقط عمره يزيد عن 50 سنة فأكثر، وهو ما يشكل أيضاً 3.0% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



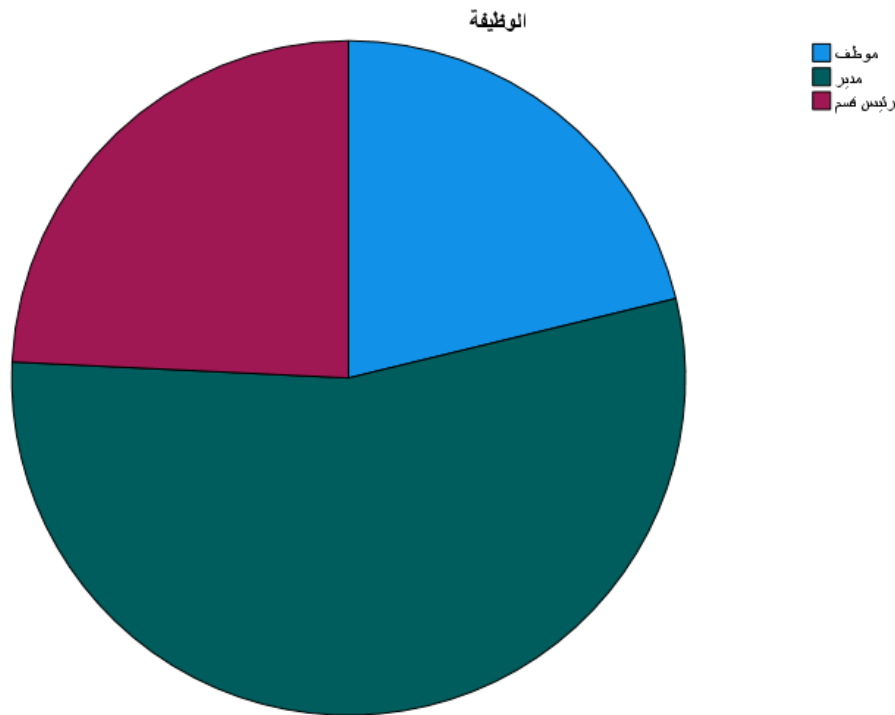
الشكل 5 تصنيف العينة وفقاً للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 10 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانوي أي ما يعادل 30.3% من العينة. أما بالنسبة لمؤهل البكالوريوس، فقد بلغ عدد الأشخاص الحاصلين عليها 9 أشخاص وهو ما يمثل 27.3% من العينة. وفيما يتعلق دراسات الماجستير، فقد تبين أن 6 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الماجستير ويمثلون 18.2% من أفراد العينة، أما بالنسبة 8 أشخاص من إجمالي أفراد العينة حاصلون على شهادات الدكتوراه مما يشكل 24.2% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



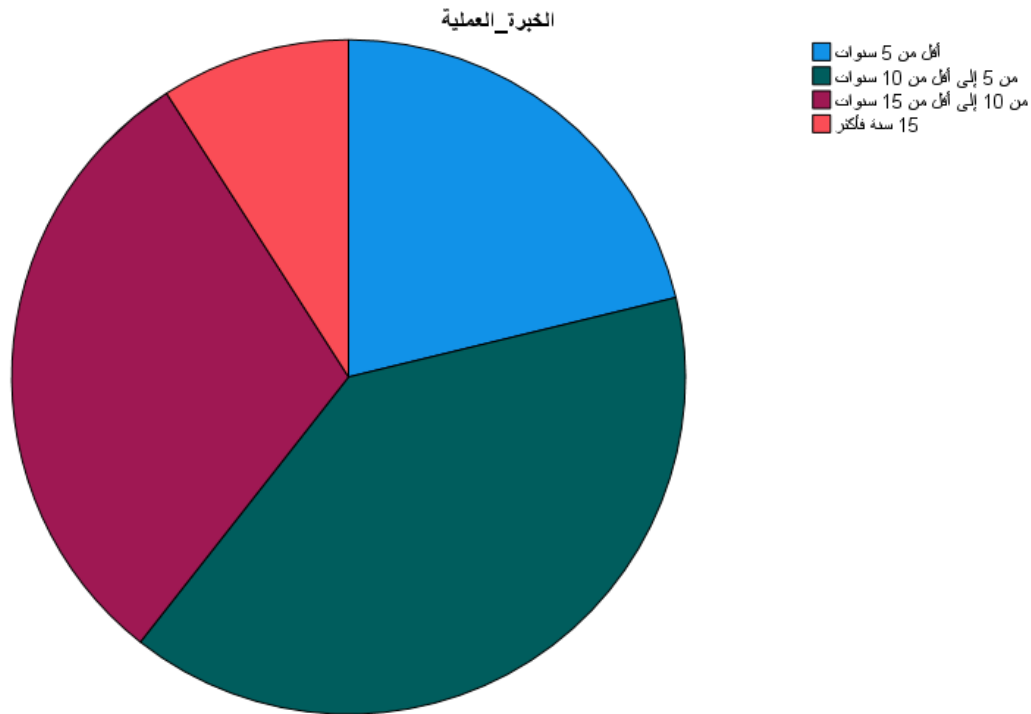
الشكل 6 تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب الوظيفة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة موظفين، مما يمثل 21.2% من إجمالي العينة بينما هناك 18 شخص مدراء من أفراد العينة، أي ما يعادل 54.5% من العينة. بينما هناك 8 أشخاص رؤساء أقسام من أفراد العينة ، مايعادل 24.2% من العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7 تصنيف العينة وفقا للوظيفة

-أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 21.2% من إجمالي العينة بينما هناك 13 شخص لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أي ما يعادل 39.4% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، فقد بلغ عددهم 10 أشخاص، وهو ما يمثل 30.3% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 15 سنة، فقد تبين أنهم 3 أشخاص من أفراد العينة، مما يشكل 9.1% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 8: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Composite Reliability)، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho) تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجدول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)

- صدق الاتساق الداخلي: يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا للدراسة Kaiser (1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5

- الصدق التقاربي (Convergent Validity) يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفعال Haire et al (2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

- تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بـ معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغيرة وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28 كما هو موضح في ما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	متوسط التباين المستخرج
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	A1	0.369		0.483	0.00	0.5695
		A2		0.503	0.499	0.00	
		A3			0.420	0.00	
		A4		0.636	0.483	0.00	
	الاحتفاظ بالمواهب	B1			0.440	0.00	0.615714
		B2			0.397	0.00	
		B3		0.539	0.499	0.00	
		B4			0.420	0.00	
		B5		0.586	0.507	0.00	
		B6			0.492	0.00	
		B7		0.761	0.457	0.00	
		B8		0.510	0.507	0.00	
		B9		0.663	0.492	0.00	
		B10		0.745	0.471	0.00	
		B11		0.506	0.435	0.00	
	تطوير المواهب	C1		0.740	0.457	0.00	0.645
		C2			0.564	0.00	
		C3			0.568	0.00	
		C4			0.564	0.00	
		C5			0.567	0.00	
		C6		0.550	0.504	0.00	
		D1			0.492	0.00	0.735
0.622833							

		0.00	0.471			D2	تخطيط	
		0.00	0.471	0.735		D3	التعاقب	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

مقياس تطبيق ادارة المواهب: أظهرت معاملات الارتباط لبعض العبارات المتعلقة باستقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب ، تخطيط التعاقب ارتباطاً بسيطاً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم بعضها أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق إدارة المواهب هي 0.622833 ، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 7 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	متوسط التباين المستخرج
التميز التنظيمي	تميز القيادة	BA1	0.319	0.505	0.479	0.00	0.5842
		BA2		0.643	0.556	0.00	
		BA3		0.734	0.564	0.00	
		BA4		0.532	0.508	0.00	
		BA5		0.507	0.506	0.00	
	تميز الموظفون	BB1			0.489	0.00	0.525
		BB2			0.489	0.00	
		BB3			0.502	0.00	
		BB4		0.525	0.467	0.00	
	تميز الهيكل التنظيمي	BC1		0.565	0.496	0.00	0.66
		BC2		0.800	0.415	0.00	
		BC3		0.615	0.479	0.00	
		BD1			0.364	0.00	0.572

		0.00	0.496	0.555		BD2	تميز	
		0.00	0.392	0.589		BD3	الاستراتيجية	
	0.61375	0.00	0.556	0.663		BE1	تميز الثقافة	
		0.00	0.556	0.504		BE2	التنظيمية	
		0.00	0.549	0.697		BD3		
		0.00	0.603	0.591		BD4		

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

-مقياس تطبيق التميز التنظيمي: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة تميز القيادة ، وتميز الموظفين ، وتميز الهيكل التنظيمي ، وتميز الاستراتيجية ، وتميز الثقافة التنظيمية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) ، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق التميز التنظيمي هي 0.601667 وهي أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى.

الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

وفقاً لدراسة Hair et al. (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 8 قياس الثبات لأداة الدراسة.

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير
0.653	0.717	4	استقطاب المواهب
	0.526	11	الاحتفاظ بالمواهب
	0.547	6	تطوير المواهب
	0.517	3	تخطيط التعاقب
0.495	0.424	5	تميز القيادة
	0.486	4	تميز الموظفون
	0.435	3	تميز الهيكل التنظيمي
	0.331	3	تميز الاستراتيجية
	0.520	4	تميز الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:.

أظهرت النتائج لمقياس تطبيق إدارة المواهب: أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.653 أما بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب ، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: استقطاب المواهب 0.717 ، والاحتفاظ بالمواهب 0.526 ، تطوير المواهب 0.547، تخطيط التعاقب 0.517، بما أن جميع القيم تتجاوز 0.3، وفقاً لدراسة Hair et al (2010) ، فإن الثبات قد تحقق للمقياس..

أما بالنسبة لمقياس تطبيق التميز التنظيمي ، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.495 بالنسبة لأبعاد التميز التنظيمي ، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: تميز القيادة 0.424 ، وتميز الموظفون 0.486 ، وتميز

الهيكل التنظيمي، 0.435، وتميز الاستراتيجية 0.331، وتميز الثقافة التنظيمية 0.520 بما أن جميع القيم أكبر من 0.3 ، وفقا لدراسة (Hair et al (2010 ، فإن الثبات قد تحقق أيضا للمقياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات

للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقا لما يلي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

جدول (9)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $3/100=33.33$

يوضح الجدول 10 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول (10) دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى الممارسة/الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.14	موافق	من 66.67% إلى 100%	موافقة بشدة
من 1.15 إلى أقل من 1.21	محايد	من 33.33% إلى 66.66%	موافقة متوسطة
من 1.22 إلى أقل من 2	غير موافق	من 0% إلى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق إدارة المواهب وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى التميز التنظيمي وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول : (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	1.33	0.226	0.308	موافق	مرتفع	موافق	مرتفع	
	الاحتفاظ بالمواهب								
	تطوير المواهب								
	تخطيط التعاقب								
التميز التنظيمي	تميز القيادة	1.37	0.184	0.295	موافق	مرتفع	موافق	مرتفع	
	تميز الموظفين								
	تميز الهيكل التنظيمي								
	تميز الاستراتيجية								
	تميز الثقافة التنظيمية								

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 11 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل إدارة المواهب أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة، مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عال لممارسات إدارة المواهب في جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل، 1.33، مع نسبة موافقة بلغت 66.66% وانحراف معياري قدره 0.226 . كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة المواهب

أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب ، وتطوير المواهب ، وتخطيط التعاقب) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع إدارة المواهب بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية. أما بالنسبة لأبعاد إدارة المواهب ، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد استقطابي المواهب بلغ المتوسط الحسابي 1.32 مع نسبة موافقة 68.1% وانحراف معياري 0.308 والاحتفاظ بالمواهب 1.32، مع نسبة موافقة 66.1% وانحراف معياري 0.276 بعد تطوير المواهب بلغ المتوسط الحسابي 1.38 مع نسبة موافقة 67.13% وانحراف معياري 0.315 بعد تخطيط التعاقب بلغ المتوسط الحسابي 1.32 مع نسبة موافقة 60.33% وانحراف معياري 0.348 تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد إدارة المواهب في الجامعة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع التميز التنظيمي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق التميز التنظيمي جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.37 مع نسبة موافقة 74.09% وانحراف معياري 0.148. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الابتكار التنظيمي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (تميز القيادة ، وتميز الموظفون ، وتميز الهيكل التنظيمي ، وتميز الاستراتيجية ، وتميز الثقافة التنظيمية) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية. بالنسبة للأبعاد المختلفة التميز التنظيمي، كانت النتائج على النحو التالي: بعد تميز القيادة كان المتوسط الحسابي 1.44 بنسبة موافقة 47.8% وانحراف معياري 0.295، وبعد تميز الموظفون كان المتوسط الحسابي 1.36 بنسبة موافقة 40.83% وانحراف معياري 0.280 ، وبعد تميز الهيكل التنظيمي كان المتوسط الحسابي 1.31 بنسبة موافقة 39.56% وانحراف معياري 0.300، وبعد تميز الاستراتيجية كان المتوسط الحسابي 1.24 بنسبة موافقة 30.1% وانحراف معياري 0.280، وبعد تميز الثقافة التنظيمية كان المتوسط الحسابي 1.43 بنسبة موافقة 45.23% وانحراف معياري 0.411 تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات التميز التنظيمي في الجامعة بشكل عام.

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (ليبرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	استقطاب المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	تطوير المواهب	تخطيط التعاقب	التميز التنظيمي
استقطاب المواهب	Pearson Correlation	1	0.168	0.088	0.25
	Sig. (2-tailed)		0.350	0.627	0.890
	N	34	33	33	33
الاحتفاظ بالمواهب	Pearson Correlation	0.168	1	0.419*	0.277
	Sig. (2-tailed)	0.350		<0.001	0.118
	N	33	33	33	33
تطوير المواهب	Pearson Correlation	0.088	0.556**	1	0.182
	Sig. (2-tailed)	0.627	<0.001		0.311
	N	33	33	33	33
تخطيط التعاقب	Pearson Correlation	0.274	0.419*	1	0.360*
	Sig. (2-tailed)	0.123	0.015	0.012*	0.039
	N	33	33	33	33
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	0.025	0.277	0.182	1
	Sig. (2-tailed)	0.890	0.118	0.311	0.039
	N	33	33	33	33

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

الارتباط الخطي بين إدارة المواهب وأبعادها (كمتغير مستقل) والتميز التنظيمي

(كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.168) بين إدارة المواهب وأبعادها كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.02).

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، وتخطيط التعاقب) عند معامل ارتباط، 1، (، 0.350، 0.556**، 0.419*، 0.277،) على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين التميز التنظيمي كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة المواهب وبين متغير إدارة المواهب ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين إدارة المواهب وبين أبعادها (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، وتخطيط التعاقب) عند مستوى دلالة (0.01).

٤,٦. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28، SEM-PLS، على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين التميز التنظيمي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المواهب وبين التميز التنظيمي

الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين التميز التنظيمي

الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المواهب وبين التميز التنظيمي .

الفرضية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التعاقب وبين التميز التنظيمي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين التميز التنظيمي." لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) ، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب، التي تمثل المتغير المستقل

في الدراسة، و التميز التنظيمي ، التي تعتبر المتغير التابع ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجامعة وبين مستوى تطبيق ممارسات التميز التنظيمي من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير إدارة المواهب على التميز التنظيمي ، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.298 ^a	.089	.060	.178

a. Predictors: (Constant), إدارة_المواهب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.096	1	.096	3.028	.092 ^b
Residual	.984	31	.032		
Total	1.080	32			

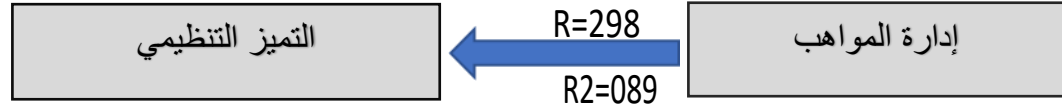
a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), إدارة_المواهب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.042	.192		5.439	<.001	.652	1.433
	إدارة_المواهب	.246	.142	.298	1.740	.092	-.042	.535

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي



شكل (9)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي: شير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.298$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة المواهب بشكل عام التميز التنظيمي

يوضح معامل التحديد المعدل ($R^2=0.089$) أن حوالي 77% من التباين الحاصل في إدارة المواهب

يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التميز التنظيمي

تشير قيمة (ت) (T-value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب (إجمالاً) كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة حول استقطاب المواهب وبين التميز التنظيمي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين استقطاب المواهب محل الدراسة كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين التميز التنظيمي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرارات محل الدراسة كمتغير مستقل، الابتكار التنظيمي كمتغير تابع

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398 ^a	.158	.038	.180

a. Predictors: (Constant), التخطيط_التعاقب, استقطاب_المواهب, الاحتفاظ_بالمواهب, تطوير_المواهب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.171	4	.043	1.316	.288 ^b
	Residual	.909	28	.032		
	Total	1.080	32			

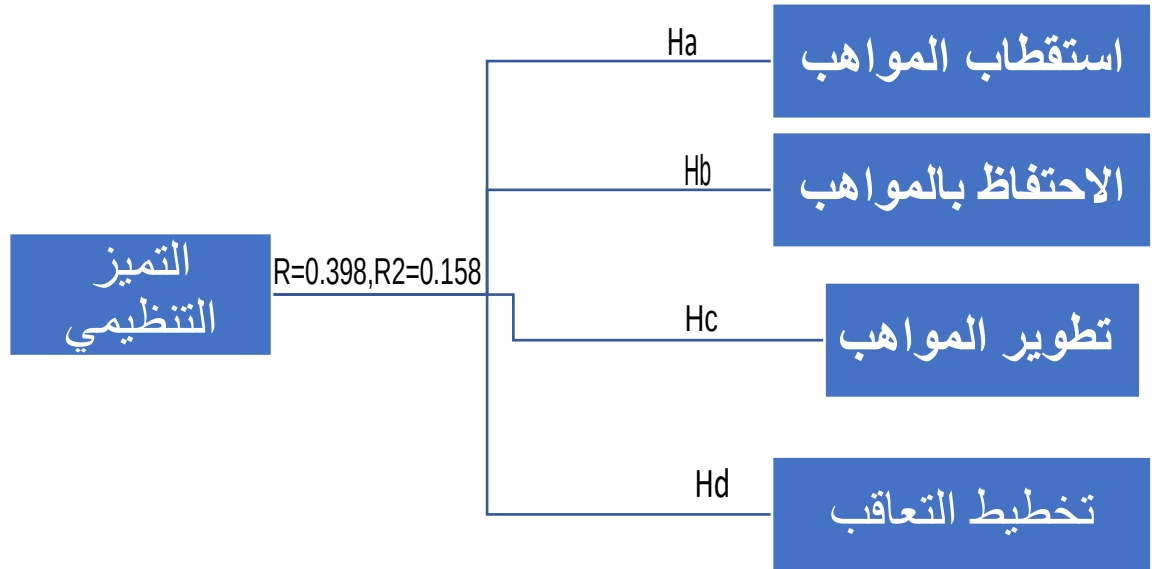
a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التخطيط_التعاقب, استقطاب_المواهب, الاحتفاظ_بالمواهب, تطوير_المواهب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.094	.204		5.356	<.001	.676	1.513
	استقطاب_المواهب	-.055	.108	-.092	-.507	.616	-.276	.166
	الاحتفاظ_بالمواهب	.123	.144	.184	.855	.400	-.172	.417
	تطوير_المواهب	-.032	.126	-.056	-.256	.800	-.291	.226
	تخطيط_التعاقب	.175	.107	.332	1.629	.114	-.045	.395

a. Dependent Variable: التميز_التنظيمي



شكل (10)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.398$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، وتخطيط التعاقب) وبين التميز التنظيمي.

يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.158$) إلى أن 78.2% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الإدارة المواهب. تشير قيمة (T) (T-value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار .

٤,٧ . الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة اشخاص من جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في إدارة المواهب والتميز التنظيمي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة إدارة المواهب تم تحليل أبعاد مثل (استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، وتخطيط التعاقب)، أما في حالة التميز التنظيمي تم تحليل أبعاد مثل (تميز القيادة، وتميز الموظفون، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و التميز التنظيمي تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من إدارة المواهب على التميز التنظيمي، مثل تأثير استقطاب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتطوير المواهب، وتخطيط التعاقب على التميز التنظيمي.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن إدارة المواهب تلعب دوراً محورياً في تعزيز ممارسات التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المواهب في المنظمة وتعزيز قدرتها على التميز التنظيمي بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. المقدمة :

يتناول هذا الفصل التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة على النحو التالي:

٥,٢. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان واقع إدارة المواهب وأبعاده ، البعد الأول استقطاب المواهب ،البعد الثاني الاحتفاظ بالمواهب ،البعد الثالث: تطوير المواهب ،البعد الرابع: تخطيط التعاقب ،وأثرها على التميز التنظيمي وأبعاده البعد الأول: تميز القيادة ،البعد الثاني: تميز الموظفون ،البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي ،البعد الرابع: تميز الاستراتيجية ،البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المدراء والموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز في جدة / المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لجامعة الملك عبدالعزيز في منطقة جدة.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

٥,٣. توصيات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:-

- ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بممارسات إدارة المواهب من استقطاب للموهبة وتنميتها واستغلالها والمحافظة عليها.

- إنشاء قسم أو مصلحة مستقلة لإدارة المواهب البشرية، كجزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يسمح لها من جذب واستغلال الأفراد الموهوبين بشكل فعال؛

- لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من وجود العاملين الموهوبين، لذا يجب اكتشافهم والاهتمام بهم ومحاولة المحافظة عليهم؛

- خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للموهبة، من خلال توفير أفضل الوسائل الطرق التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم؛

- زيادة الاهتمام بوظيفة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب المنظمات الناجحة في هذا المجال، بتوفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العمال؛

- جعل التميز التنظيمي أحد العناصر المهمة في ثقافة الشركة، مع التركيز على إدارة المواهب البشرية في تحقيقه

٥,٤. الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين إدارة المواهب و أبعاده البعد الأول استقطاب المواهب ،البعد الثاني الاحتفاظ بالمواهب ،البعد الثالث: تطوير المواهب ،البعد الرابع: تخطيط التعاقب والتميز التنظيمي وأبعاده البعد الأول: تميز القيادة ،البعد الثاني: تميز الموظفون ،البعد

الثالث: تميز الهيكل التنظيمي ،البعد الرابع: تميز الاستراتيجية ،البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية . فإن الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحثان.

٥,٥ . الخاتمة:

تهدف هذه الدراسة لاستكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع، والتي تحاول معرفة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي من خلال النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي؛

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

- تعتبر إدارة المواهب من القضايا المهمة للإدارة الحديثة للموارد البشرية كونها وسيلة لتفوق المنظمة واستفادتها من الفرص وتهيئة الجو الملائم لها؛

- تقوم إدارة المواهب على مجموعة من المتطلبات والمبادئ، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، مثل التكامل مع إستراتيجية المنظمة، دعم الإدارة العليا، والتأصل في رسالة المنظمة وثقافتها والنظر إليها كأولوية إستراتيجية عليا؛

-تضم إدارة المواهب العديد من الأنشطة استقطاب الموهبة، تنمية الموهبة الاحتفاظ بالموهبة، استغلال الموهبة)، والتي تعد من أهم توجهات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛

- التركيز على استقطاب المواهب أكثر من العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة المواهب، فهي تمثل الخطوة الأولى لتواجد المواهب بالمنظمة، وصولاً إلى تنميتها واستغلالها والمحافظة عليها ضمن الإستراتيجية الكلية لإدارة المواهب؛

- أن غاية الإدارة في أية منظمة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على منافسيها ؛

- في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية، أصبح تحقيق التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمة إليها، حيث تتعدد مجالات هذا التميز؛

- يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية له، كما أن بلوغ مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية ؛

- تعد إدارة المواهب إحدى المصادر الأساسية لتعزيز التميز التنظيمي من أجل تحقيقه والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمة بالموارد البشرية النادرة ذات المقدرات الجوهرية، والتي بفضلها يتم تحقيق التميز التنظيمي.

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 التميز التنظيمي ، 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 البقطة 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-

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

مجلد (٠٠٧٤) - العدد (٤) - يونيو ٢٠٢٣م

الموقع الإلكتروني : iissa.journals.ekb.eg البريد الإلكتروني iissa@pef.helwan.edu.eg

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-your-organization>

الملاحق https://journals.ekb.eg/article_48372.html

الملاحق https://journals.ekb.eg/article_87173.html

-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

الملاحق

الاستبيان

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ويهدف إلى دراسة: " إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز في جدة/المملكة العربية السعودية""جامعة ميد أو شن" أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (✓) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى هذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

تحت إشراف:

د. منى مصطفى العشري

الطالب :

يونس أطفاف حسين

المحور الأول: البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ البكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

4- الوظيفة:

☐ موظف ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ أخرى

5- الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر

جدول تعريف: (15)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الأول	البعد الأول استقطاب المواهب	4	أسم المؤلف د. أسماء مراد صالح مراد زيدان العام (2018) إدارة المواهب كمدخل لتدعم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر (تصور مقترح)
	البعد الثاني الاحتفاظ بالمواهب	11	
	البعد الثالث: تطوير المواهب	6	
	البعد الرابع: تخطيط التعاقب	3	

استبانته حول إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي
المحور الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب جدول(16)

البعد الأول استقطاب المواهب			
الرقم	العبارات	موافق	محايد
1	توجد إستراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الجامعة لجذب المواهب .		
2	تتبع خطط وسياسات الكلية وجود قوى المواهب فى مستوياتها التنظيمية المختلفة.		
3	تتبع إدارة الكلية مبدأ العدالة والشفافية فى عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد .		
4	تتبع إدارة الكلية على المهبة التى يمتلكها الفرد وليس على سنوات الخدمة.		
البعد الثانى الاحتفاظ بالمواهب			
1	يوجد لدى الكلية إدارة متخصصة بالمواهب البشرية.		
2	تتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات للموهوبين (أعداد الموهوبين ، ومجال موهبتهم).		
3	تتبع الكلية الموهوبين ونظم إدارتهم فى سلم أولوياتها.		
4	تتبع الكلية نظاماً لتقييم الأداء على أساس المهبة.		
5	يتوافر فى الكلية نظام للترقيات حسب المواهب.		
6	تتقدم الكلية دعم مالى لانجاز البحوث العلمية .		
7	يشترك الموهوبون فى بناء الخطط الإستراتيجية فى الكلية.		
8	تتخصص الجامعة جوائز التميز فى (البحث العلمى – التأليف – الترجمة).		
9	تتيح إدارة الكلية للمواهب القيادية الناشئة فرصة بناء وإدارة فرق العمل.		
10	تشجع إدارة الكلية العمليات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات المختلفة.		

11	توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لعمل الموهوبين.		
البعد الثالث: تطوير المواهب			
1	تحرص إدارة الكلية على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.		
2	تولى إدارة الكلية الموهوبين مسؤوليات تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد.		
3	تتيح إدارة الكلية حصول الموهوبين على منح وبعثات خارجية على نفقة الجامعة .		
4	تضع إدارة الكلية خططاً سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية .		
5	تتيح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إمكانية حضور المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية .		
6	تشجع إدارة الكلية النشر العلمى فى المجالات المحلية والإقليمية والعالمية.		
البعد الرابع: تخطيط التعاقب			
1	تضع إدارة الكلية وصفاً وظيفياً واضحاً لأعضاء هيئة التدريس.		
2	تحدد إدارة الكلية المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأى وظيفة.		
3	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية فى الكلية للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.		

جدول تعريف: جدول(17)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الثاني	البعد الأول: تميز القيادة	5	أسم المؤلف د. فاطمة عبدالعزيز التويجري - مها الدوسري - لطيفة الغامدي العام (2019) دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم
	البعد الثاني: تميز الموظفين	4	
	البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	3	
	البعد الرابع: تميز الاستراتيجية	3	
	البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية	4	

المحور الثالث : التميز التنظيمي جدول (18)

البعد الأول: تميز القيادة			
الرقم	العبارة	موافق	محايد
1	يحرص رئيسي المباشر على إيصال رؤية ورسالة وقيم وأهداف الإدارة لجميع الموظفين.		
2	يعزز رئيسي المباشر منهجية العمل الإبداعي.		
3	يطبق رئيسي المباشر مبدأ الشفافية في العمل.		
4	يلتزم رئيسي المباشر بتحمل المسؤولية تجاه الموظفين في العمل.		
5	يحرص الرئيس المباشر على التطوير المهني للموظفين.		
البعد الثاني: تميز الموظفون			
6	يمتلك الموظفون المهارات والقدرات الإبداعية لمواجهة مشكلات العمل.		
7	يستفيد الموظفون من تفويض القيادات لهم للارتقاء بعملهم.		
8	يتوفر لدى الموظفون المهارة والمعرفة لإنجاز المهام الوظيفية بالوقت المحدد.		
9	يتحلى الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع الآخرين.		
البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي			
10	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإجراء التغييرات التي يحتاجها العمل.		
11	يتم تمكين الموظفين من خلال امتلاكهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.		
12	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي الازدواجية في العمل.		
البعد الرابع: تميز الاستراتيجية			
13	يتوافر لدى الوزارة مبادرات وبرامج محددة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.		
14	تدعم القرارات الإستراتيجية للوزارة عمليات التغيير والتطوير المستمرين لأهدافها.		
15	تركز الخطط الإستراتيجية للوزارة على رضا المستفيد.		
البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية			
16	توفر الوزارة الثقافة التنظيمية المعززة للتميز في الأداء.		
17	تعكس الثقافة التنظيمية في الوزارة الاحترام المتبادل بين القيادات والموظفين.		
18	تعزز الثقافة التنظيمية في الوزارة المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.		
19	تتبنى الوزارة منهجية واضحة لتطبيق متطلبات الجودة.		

شاكرين لكم حسن تعاونكم...