

أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي  
دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة  
التدريس في جامعة المنصورة

د/ احمد عبدالحميد أمين

مدرس ادارة الأعمال

معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات بالمنصورة

أثر تفعيل إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي

## دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس

### في جامعة المنصورة

#### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلي دراسة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي على القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة. وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصية. ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل من خلال ١٢٥ مفردة، في حين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم ادخالها للبرنامج بلغ ١١٠ بنسبة تقدر بحوالي ٨٨% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي بين إدارة المواهب و التميز التنظيمي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي . في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع .

#### Abstract:

This research aimed to investigate the talent Management and organizational excellence applied to managerial leaders from educational staff in Mansoura University.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between talent Management and organizational excellence. A quantitative method with deductive approach was chosen in this research. In order to collect primary data, a questionnaire is designed and data have been collected from (educational process in El Mansoura University).

The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 125, and the valid questionnaires are 110 (88% of sample size).

The findings show that talent Management is positively related to organizational excellence.

### تمهيد:

يرى (Michaels et al.,2011) أن دول العالم تسعى نحو جذب المواهب, لذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول لامتلاك المواهب وتوظيفها لخدمة أهدافها, وبدأت في وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصناعة منظومة التميز واقتراح الآليات اللازمة لتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لتساعد على نمو المواهب وعمل قيادات قادرة على بناء المستقبل وتحفيزها طول الوقت لامتلاك قدرات تنافسية .

ويرجع (الصاوي, ٢٠٠٢) نشوب حرب المواهب الى التحول الى عصر المعلومات, حيث انقسمت الدول الى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر اليها, ومن ثم اتجهت الدول الى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات, خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفرغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها, بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة وعلى سبيل المثال من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين من خلال الاجور المرتفعة.

كما يرى (تيشوري, ٢٠٠٩) أن التميز أصبح عنصراً أساسياً من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماماً شديداً بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

## ١ - الإطار النظري:

ويشمل متغيرات الدراسة وهما: إدارة المواهب و التميز التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

### المتغير الأول: إدارة المواهب:

يعرض الباحث النقاط التالية:

#### أ- المفهوم:

تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في نجاح واستمرار المنظمات حيث أصبحت المنظمات في القطاع العام والخاص تعاني من نقص في المهارات بسبب تدخل مجموعة من العوامل منها المنافسة الدولية، و تغير تركيبة القوى العاملة، والأخطر هو هجرة العقول (Devine, Powell, 2008)، وبالتالي سعت هذه المنظمات إلى الحفاظ على الموظفين الموهوبين وذلك بالعمل على تحديد المؤهلات الأساسية والقيادية والفنية والوظيفية حيث يتحتم عليهم الدقة في وضع معايير اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها وتطويرها .

ويعرف (Guillory, 2005) إدارة المواهب على " أنها عملية تهدف إلى تحديد مصادر، وجذب، وتوظيف، وتنمية، والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة " ويرى (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) أن إدارة المواهب هي " منهجية متطورة لحسن استخدام رأس المال الذكي وجذب العاملين الملائمين وتوجيههم للمهام والمسئوليات التي يجيدون القيام بها، وتمييزهم المستمرة، لتقديم أفضل عطاء، وإشباع حاجاتهم المتنوعة، وتحقيق أهداف العمل قريبة وبعيدة المدى . كما يعرفها (Al-Awamaleh, 2009) " بأنها تتضمن تحديد وجذب وتوظيف وتحفيز وتطوير والحفاظ على الناس الذين لديهم إمكانات قوية لتحقيق النجاح داخل المنظمة " وينظر (هلال، ٢٠١٠) إلى إدارة المواهب على أنها " عملية بناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين من ذوي الخبرات

العالية للعمل في منظمات الأعمال " ويرى (العزى وآخرون، ٢٠١١) أن إدارة المواهب هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوى المهارات المتميزة المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة".

ويخلص الباحث من التعريفات السابقة لإدارة المواهب بما يلي :

- تتضمن إدارة المواهب تحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية الأفراد ذوى الكفاءات العالية.
- تسعى إدارة المواهب لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها على النمو وتحقيق الميزة التنافسية.
- ترتبط إدارة المواهب بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومنسجمة مع التوجه الإستراتيجي لها.

ويتضح مما سبق أن إدارة المواهب ما هي إلا إستراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمنظمة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملين، واستقطاب المواهب والكفاءات وتحسين عملية توظيف العاملين الجدد، وتطوير ذوى المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة لتحقيق الأهداف.

ب - أبعاد إدارة المواهب :

يحدد (Handfield & Michales, 2001) خطوات إدارة المواهب فيما يلي:

- إعداد معايير محددة لقياس الموهبة.
- تحديد معايير للقيادات الموهوبة.
- اتخاذ القرارات بشأن المواهب بناء على المعايير الموضوعية السابقة.
- المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية مواهب المؤسسة.
- محاسبة للمسؤولين من أجل دعم المواهب.
- الاستفادة من فكر المواهب بالمؤسسة.

أما هاند فيلد وآخرون (٢٠٠٢) فيرون أن إدارة المديرين للمواهب تتمثل في:

- مقارنة مواهب المؤسسة بالمؤسسات المنافسة •
- الاحتفاظ بالمواهب واستقطابهم وتمييزهم وقيادتهم وتأسيس عملية تغذية راجعة •
- كما يرى (الجوهري، ٢٠٠٥) أن خطوات إدارة المواهب تتمثل في :
  - تحديد واكتشاف الموهوبين •
  - تحديد الوظائف المهمة •
  - تطوير الجوانب المهمة في المؤسسة •
  - تأهيل العاملين بالمؤسسة •

كما يضيف (McCauley and Wakefield, 2006) أنه قد حدد كل من مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية ومركز قيادة الإبداع ثمانية معايير القياسية مرجعية لإدارة المواهب تمثلت في: تعريف وتحديد إدارة المواهب على نطاق واسع، ودمج العناصر المختلفة المكونة لإدارة المواهب في نظام شامل، والتركيز على إدارة المواهب بصورة أكثر من الموهبة ذاتها، واستقطاب مديرين تنفيذيين ملتزمين بإدارة المواهب، و بناء نماذج للكفاءات اللازمة لخلق فهم مشترك للمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة وتقدير العاملين لها، ورصد ومراقبة المواهب على مستوى المنظمة لتحديد الفجوات، و تجنيد المتفوقين وتطوير مواهبهم وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، والتقييم بانتظام لنتائج نظام إدارة مواهبهم • لذلك تتمثل أهم إجراءات القيادة في إدارة المواهب في : تحديد الاحتياجات، وتنمية القدرات الفردية، والتفاني في تقديم التعلم المستمر •

ويشير كل من (مصطفى، ٢٠٠٧) و (أرمسترونج، ٢٠٠٨) إلى أن أبعاد إدارة

المواهب تتمثل في:

- التخطيط وتحديد الاحتياجات الوظيفية •
- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) للموهوبين •
- التدريب والتطوير : ويشمل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة •
- التحفيز : هناك العديد من أنظمة الحوافز التي تستخدمها المنظمات لتحفيز العاملين، منها : ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل، تقديم تغذية راجعة على أساس فردي، تقديم إرشاد مهني، توعية كل فرد بما يعمله الآخرون، ومشاركة العاملين في عملية التخطيط، إشراك العاملين في حفز زملائهم في العمل •
- إدارة وتقييم الأداء للعاملين : وتعنى بتصميم العمل وتحديد معايير الأداء وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء - بين الإدارة والعاملين - ووضع خطة تطوير الأفراد وهم يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء •
- كما يرى (Parry and Urwin, 2009) أن إدارة المواهب تتطلب: وضع إستراتيجية إدارة الأفراد، وتحديد شرائح الموظفين الرئيسيين وتحليل سوق العمل من وجهة نظر الموظف في القطاعات الرئيسية، ووضع وتنفيذ خطط التنمية الفردية، والمسارات الوظيفية، وخطط الإحلال •

### المتغير الثاني: التميز التنظيمي:

#### أ- المفهوم:

يعرف التميز التنظيمي (Bukhart, 1993) بأنه سعى المنظمات إلى استغلال

الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء . ويرى (إبراهيم، ٢٠٠١) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي . أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات تسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل باعتبار التميز مطلب مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

كما يعرفه (جاردنر , ٢٠٠٩) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء . ويعرف (Burkhart, 1993) التميز التنظيمي بأنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء .

ويرى (Gilgeous, 1997) أن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية في البيئة المحيطة بها . وينظر (Eskild and Anders, 1999) للتميز التنظيمي على أنه : الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل .

في حين يرى (اللوزي، ٢٠٠٢) أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنافسة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كل طاقاتهم وجهودهم و كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها . كما يعرفه (Grote, 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير



الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحصن وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية.

ب- أبعاد التميز التنظيمي:

تتمثل ابعاد التميز التنظيمي فيما يلي:

١- تميز القيادة: هي مجموعة من الإستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في الشركة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.

٢- تميز المرؤوسين: ويشير إلى تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لأعمالهم، وأن يكون لديهم قدر كاف من السيطرة على ما يدور في مكان العمل، وأن يكون لديهم شعور بأن أعمالهم تؤثر في ما يحصل في المنظمة.

٣- تميز الهيكل التنظيمي: ويعنى الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث واغتنام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

٤- تميز الإستراتيجية: ويعنى أن ينظر العاملون في المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات وضمن توقع التغيرات البيئية لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها وتوافر خطة محددة للشركة تساند التدريب والتعلم والابتكار.

٥- تميز الثقافة التنظيمية: وتعنى سعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها المستقبلية والتخطيط بشكل جيد للمستقبل وأن تتبع القواعد والإجراءات العادلة، والنظر للأفكار الجيدة نظرة تقدير والسعي لمواجهة التحديات والتعامل بفاعلية مع المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف.

كما أشارت دراسة ( إبراهيم, ٢٠٠١) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تشتمل على:

١- تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

٢- تميز المرؤوسين: يمثل درجة إتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة.

٣- تميز في الأسواق: يمثل درجة قدرة المنظمة على إيجاد أسواق جديدة غير التقليدية.

٤- تميز المنتج والخدمة: وهي تمثل درجة قدرة المنظمة على إيجاد منتج أو خدمة جديدة غير متوقعة تفي بغرض المستهلك وتزيد من رضائه.

٢- الدراسات السابقة:

أ - الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المواهب :

هدفت دراسة (Gerges & Sonander, 2004) توضيح كيفية توفير المنظمة لمواردها البشرية الموهوبة على المدى الطويل، وكان ذلك بالتطبيق على (Astrazeneca) الشركة السويدية الرائدة في صناعة الأدوية وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ستة جوانب أساسية على المنظمة أن توفرها حتى تضمن توفير الموارد البشرية الموهوبة على المدى الطويل، يمكن سردهم كما يلي: توفير فرص وظيفية جيدة وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين المعارف والمهارات و التقدير والرعاية الشخصية للعاملين، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل، وتوفير مناخ عمل جيد وبيئة مناسبة للبحث والتطوير.

ركزت دراسة (Bexell & Olofsson, 2005) على بحث الأسباب الخفية والمنطق وراء لجوء الشركات إلى تطبيق واستخدام مفهوم إدارة المواهب، وكذلك معرفة ما يمثله هذا المفهوم من حيث المعارف الجديدة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الحالية ينقصها العديد من المهام حتى يمكنها التعامل مع الأشخاص الموهوبين في المنظمات بداية من البحث عن إيجاد الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم وتنميتهم وتطويرهم حتى وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو ما تغطيه أدوات وأساليب إدارة المواهب •

وهدفت دراسة (Ashton & Morton, 2005) إلى تبني أسلوب نظامي لإدارة المواهب يوفق بين أهداف العمل وإستراتيجيات إدارة المواهب في ظل التكامل مع العمليات المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الأمريكية وتوصلت إلى أن اتجاه الاقتصاد العالمي يتطلب أنواعاً من المواهب ذات كفاءات معينة.

واهتمت دراسة (Brandt, 2007) إلى معرفة كيف يمكن لأصحاب العمل تطبيق إدارة المواهب وما هي النتائج المترتبة على تطبيق ممارسات إدارة المواهب في العمل، وذلك بالتطبيق على سوق المؤسسات السويدية، وتوصلت الدراسة إلى أنه وفقاً للوصف الوظيفي للموهوبين فإنهم لديهم القدرة على إيجاد حلول خلاقة لإنجاز مهامهم وحل مشاكلهم، وهو ما يضيف ميزة تنافسية فريدة للمنظمة ضد المنظمات الأخرى التي لا تعتنى بهذه الممارسات، كما أن تطبيق إدارة المواهب يتم من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تعمل على جذب الموهبة وتميئتها والاحتفاظ بها، مما يترتب عليه استعداد هذه المنظمات للحرب المستقبلية للمنافسة على الموهبة مع المنظمات التي لا تطبق إدارة المواهب ضمن إستراتيجيتها •

وركزت دراسة (Ali, 2008) على معرفة الوسائل التي تتبعها الشركات الأوروبية للبحث عن وإيجاد الأشخاص الموهوبين وتميئتهم والاحتفاظ بهم، كما هدفت إلى معرفة كيف تقوم الشركات الأوروبية العملاقة بجذب هؤلاء الأشخاص الأكثر موهبة، وذلك بالتطبيق على ثلاثة شركات هم (إريكسون، فولفو، نوكيا)، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تسعى إلى جذب العاملين الموهوبين حتى يمكنها البقاء في السوق الأوروبي على المدى الطويل وحتى يكون لديها ميزة تنافسية ليست لدى المنظمات الأخرى، وصولاً لتحقيق الأرباح وأما عن كيفية تحقيق ذلك فمن خلال تطبيق علامة صاحب العمل (Employer Branding)، وهي مجموعة من المؤهلات والمواصفات التي تميز هذه المؤسسات وتجعلها جاذبة للأفراد الموهوبين للانضمام أو الإحساس بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة وتحفزهم على العطاء وتجويد الأداء بشكل أكبر وأعظم •

وهدفت دراسة (ناصر وزناتي، ٢٠٠٨) إلى التعرف على الأساس الفكري لإدارة

المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، كما هدفت أيضاً إلى الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتمييزها ويحقق المزيد من الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس . وعرضت الدراسة عناصر التصور المقترح كان من أبرزها: الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، واكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس .

واهتمت دراسة (Wilf, 2008) بالتعرف على آلية إدارة المواهب، وتوصلت إلى أن المؤسسات الناجحة تستطيع جذب أفضل المواهب لأن ذلك يمكنها من مواجهة التحديات، وأكدت أن التحدي الأكبر للمنظمات هو إيجاد وتطوير مواهب الإدارة على جميع المستويات، وتم تطبيق استطلاع رأى على مجموعة من الشركات جاءت نتائجها كالتالي : أن نصف المديرين التنفيذيين يشعرون بالقلق من انخفاض معنويات الموظفين، وأن ٤٠% من العينة قادرين على الحفاظ على ثقافة المنشأة وأن ٤٦% يشعرون بالقلق من قدرتهم على إدارة مواهب العاملين بكفاءة، وأن إدارة المواهب تحتاج إلى منهج شمولي وعمل تعاوني، وقد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، ولكنها في النهاية تحقق الميزة التنافسية .

وأجرى (Lee, 2010) دراسة في المعهد الماليزي للإدارة العامة في ماليزيا بغرض التعرف على ماهية إدارة المواهب والتحديات التي تواجهها، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤدي دوراً أساسياً في نمو الأعمال داخل المؤسسات، ولكنها تواجه صعوبات منها : أنه ليس من السهل استقطاب واستبقاء المواهب، حيث إن ماليزيا تواجه مشكلة هجرة المواهب والكفاءات، وأن هناك أصحاب أعمال يشكون افتقارهم للمواهب المحلية، وأن عملية تدريب المواهب تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم إعدادهم بما يتناسب مع احتياجات الشركات والمؤسسات، وأن ذلك يتطلب تكاليف كبيرة، ومن أكثر المشكلات هي الفجوة بين ما يوفره نظام التعليم وعالم الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن توجيه نظام التعليم منذ البداية لابد وأن يهتم بالمواهب التي سيمد بها سوق العمل .

وهدف دراسة (Bano et al., 2011) دمج البحوث المتعلقة في إدارة المواهب مع النتائج السلوكية لدى الموظفين والفاعلية التنظيمية . حيث كشفت أن إدارة المواهب لها

تأثير إيجابي مهم على كل من النتائج السلوكية للموظفين، والفاعلية التنظيمية، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، والقيمة المضافة • كما أوضحت أيضاً أن إدارة المواهب تساعد المنظمة في تحديد الأشخاص الموهوبين في عملية التعاقب الوظيفي (Succession Planning) وتحديد الفجوات الحاصلة بين الموهوبين، كما تساعد إدارة المواهب المنظمة في تخطيط لوضع الأهداف وتطوير إستراتيجيات لتقييم الأداء، وللتقاعد، وللدوران الوظيفي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن مبادرات إدارة المواهب تسعى إلى تطوير قدرات الموظفين الموهوبين بحيث تبقى مرتبطة بعملها لإنتاج أقصى قدر من العائدات من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم وتشجيعهم نحو إجراءات التطوير الذاتي •

وتناولت دراسة (Ahmadi et al., 2012) تحليلاً لدور رأس المال الاجتماعي في تحسين إدارة المواهب في شركة جنوب خراسان لتوزيع الطاقة الكهربائية، من أجل إيجاد طريقة لتخفيض التحديات التي تواجه الشركة، وتمثلت أبعاد رأس المال الاجتماعي في (البعد المعرفي والبعد الهيكلي وبعد العلاقات)، أما أبعاد إدارة المواهب فهي (الجذب والتقييم والتطوير والاحتفاظ)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وإدارة المواهب في الشركة، حيث تبين أن تطوير وضع رأس المال الاجتماعي سيؤدي إلى تعزيز مستوى إدارة المواهب، فمن خلال نشر التعاون والثقة بين المواهب سيتم تعزيز التفاعل الاجتماعي والأخلاق والعلاقات الإنسانية، كما أن المساهمة الاجتماعية وخلق الثقة هما عنصران أساسيان للمال الاجتماعي اللذان لهما تأثير فعال في جذب وتطوير وتدريب والاحتفاظ والنمو الاجتماعي للمواهب في المنظمة •

وفي دراسة (Beheshtifar&Moghadam, 2012) اتضح أن إستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب وتنمية الموهوبين والمحافظة عليهم لها ارتباط مباشر بنجاح المنظمات، حيث أوصت الدراسة المدراء بضرورة التحسين المستمر لإدارة المواهب من القوى العاملة وبطرق مختلفة لتعزيز النجاح التنظيمي • وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن إدارة المواهب هي إستراتيجية عمل ناجحة وإن إدارة المواهب تحتاج للتحويل من نشاط داعم إلى نشاط تنافسي • أيضاً يجب على جميع مستويات الإدارة أن تكون متفقة على أهمية إستراتيجيات إدارة المواهب •

أما دراسة (مرسى، ٢٠١٣) فقد هدفت بشكل عام إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين مع أعمالهم بشقيه وظيفياً وتنظيماً، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا . وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٢٥) مفردة من الأطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضاً أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي .

#### ب - الدراسات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي :

أجرى (Frost et al., 2002) من خلال استطلاع آراء (٧٨٠) منظمة مملوكة للأجانب من القطاع الإنتاجي في كندا، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الظروف التي تساعد على إنشاء مراكز للتميز في الشركات الأجنبية ذات الجنسيات المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً مراكز للتميز، وأهم هذه العوامل هو استثمار المنظمة داخل وخارج حدودها ووجود أهمية نسبية لهذه العوامل تختلف تبعاً لنوع المركز (تصنيعي، بحثي، تطويري) بالإضافة إلى وجود علاقة بين مراكز التميز والأداء، حيث أظهرت العديد من القياسات المعيارية للأداء أن هناك علامات أعلى تم الحصول عليها من قبل مراكز التميز عن تلك المنظمات التي لا تضم مراكز للتميز بصرف النظر عن نوع المركز، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مطولة ومقارنة وإجراء أبحاث على عينات أوسع باستخدام عمليات المسح من أجل فهم طبيعة ومدى مساهمة الأشكال المختلفة من المراكز وآليات التصميم التي يمكن للمنظمات من خلالها الوصول للإمكانيات المطلوب تحقيقها في التميز وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمراكز التميز .

وفى دراسة (Kanji, 2002) عن "النمو الملائم والتميز التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء . ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نماذج تميز الأداء . وبناء نموذج لقياس تميز الأعمال شمل الأبعاد التالية : المجموعة الأولى: وتتضمن مجموعة هامة من عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factor)، والتي تؤدي

بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها، وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة (كعنصر محرك رئيسي)، ورضا القيادات الإدارية، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. والمجموعة الثانية: ركزت على قيم المنظمة (كمحرك رئيسي) للتميز .

وكشفت دراسة (Ramanathan, 2004)، عن " التميز التنظيمي في القطاع الصناعي في سلطنة عمان "، عن دور إدارة التكنولوجيا والاستثمار في التكنولوجيا بهدف التحسين في تميز الأعمال و أجريت هذه الدراسة على (١٩) مجموعة من الشركات الصناعية في سلطنة عمان وضمت هذه المجموعات صناعات تكرير البترول وصناعات مكائن حاسوبية وأدوات بصرية طبية . وذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بتلك المجموعات في الفترة الواقعة بين (١٩٩٧ - ٢٠٠١)، حيث شهدت كافة القطاعات هبوطاً في الأداء وفق مقياس دليل الإنتاجية. وأشارت النتائج إلى أن سبب الهبوط يعزى إلى التغير التكنولوجي في تلك الفترة، بالرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا وأوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة التكنولوجية والاستثمار في التكنولوجيا لتكون تلك الشركات في المستوى الأعلى من التميز .

واهتمت دراسة (Fotis et al., 2005) بالتعرف على أفضل ممارسات المنظمات اليونانية في طريقها للتميز مساهمة ISO 9000:2000، وهدفت إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميز وحصلت على شهادات (الأيزو 9001) وأظهرت النتائج أن هناك بعض المشاكل تتعلق ببيروقراطية المنظمات وعدم مرونة التنظيم وانخفاض مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية .

واهتمت دراسة (جبار، ٢٠١٠) دراسة بمعرفة " أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي الشركة العامة للسياحة العراقية وهدفت إلى التعرف إلى أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : أن تصورات المبحوثين لأبعاد عوامل التغيير قد جاءت مرتفعة . ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على أبعاد الإبداع التنظيمي : القدرة على حل

المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة والمخاطرة، وتشجيع الإبداع.

واستهدفت دراسة (مجيد، ٢٠١٠) توضيح: "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٦) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (٦٨.٦%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تفسر أيضاً (٥٧.٣%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتفسر أيضاً (٦٠.٩%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (٥٧.٨%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية).

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، توصل الباحث الى أبعاد متغيرات الدراسة ويوضحها الجدول رقم (١):

### الجدول رقم ( ١ )

#### أبعاد متغيرات الدراسة

الباحث	الأبعاد	المتغيرات
(Handfield&Michales, 2001)	- قياس الموهبة، تحديد الموهبة، اختيار الموهبة، تنمية الموهبة، تدريب ودعم الموهبة، تحفيز الموهبة، تقييم الموهبة.	أدارة المواهب
(هاند فيلد وآخرون، ٢٠٠٢)	- قياس المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب، تنمية المواهب ودعم المواهب، اختيار المواهب، الاستفادة من المواهب.	
(الجوهري، ٢٠٠٥)	- تحديد واكتشاف المواهب، تحديد الموهبة، تطوير الموهبة، تأهيل المواهب.	
(McCauley&Wakefield, 2006)	- تحديد الموهبة و اكتشاف الموهبة، وتنمية الموهبة، استقطاب الموهبة، دعم الموهبة، تحفيز الموهبة.	
(مصطفى، ٢٠٠٧)	- التخطيط وتحديد الموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة.	



(أرمسترونج، ٢٠٠٨)	- تدريب وتطوير المواهب، تحفيز المواهب، إدارة وتقييم المواهب.	
( إبراهيم، ٢٠٠١ ) (Hesseblin Johnston,2002) (Burkhart, 1993) (Batman&Organ,1991) (كاتزنباخ، ٢٠٠٢)	- تميز القيادة، تميز المنتج والخدمة تميز في الأسواق، تميز المرؤوسين - تميز القيادة، تميزا لمرؤوسين، تميز الهيكل، تميزا لإستراتيجية، تميز الثقافة . - تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة .	<b>التميز التنظيمي</b>

المصدر: اعداد الباحث في ضوء الدراسات الموجودة بالجدول.

### ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلات البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عديده ميسرة عددها ٥٠ مفردة من القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس لجامعة المنصورة، لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاثة مجموعات: الأولى الأقل من الوسط الحسابي والثانية أعلى من الوسط الحسابي والثالثة المحايدون، كما هو موضح في الجدول (٢).

### جدول (٢)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس النسبة

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		أقل من الوسط الحسابي		بيان
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٢٠%	١٠	٣٤%	١٧	٤٦%	٢٣	إدارة المواهب
٢٢%	١١	٣٦%	١٨	٤٢%	٢١	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (١) يتضح ما يلي:

١- انخفاض في مستوى إدارة المواهب من وجهة نظر مفردات العينة المختارة.

٢- انخفاض في مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر مفردات العينة المختارة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في " وجود قصور في مستوى إدارة المواهب والتميز التنظيمي بجامعة المنصورة، وهو الأمر الذي يطرح التساؤل الرئيسية التالي:

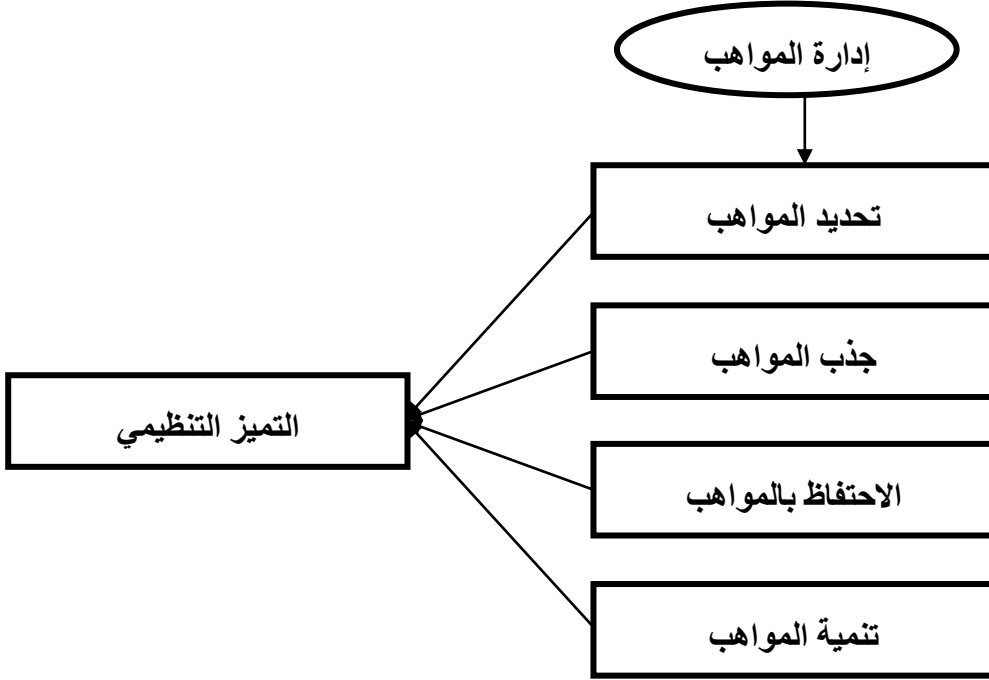
- هل توجد علاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي؟
- هل يوجد تأثير لإدارة المواهب على التميز التنظيمي؟
- هل توجد فروق في آراء عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لنوع التدريس (تدريس عملي، تدريس نظري).

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

**تسعى الدراسة لتحقيق ما يلي:**

- معرفة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- التعرف على تأثير إدارة المواهب على التميز التنظيمي.
- معرفة الفروق في أداء عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لنوع التدريس (تدريس عملي، تدريس نظري).

شكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

رابعاً : أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع إدارة المواهب في كونها تتناول احد المفاهيم الإدارية المهمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تعد متغير مستقل يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير التميز التنظيمي، وتكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت إدارة المواهب على حد علم الباحث حيث أن إدارة المواهب تساعد في تعرف منظمات الأعمال على مواهبها والاستفادة منها حيث تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها لإرساء أسس علمية وتميز في المجتمعات، وبالتالي يمكن ان تسهم نتائج وتوصيات الدراسة التي تأتي من التحليل الإحصائي في مساعدة متخذي القرارات في جامعة المنصورة على توظيف بعض النتائج التي سوف تسفر هذه الدراسة تفعيل وإنشاء مراكز أو دوائر تهتم بإدارة المواهب في جامعة المنصورة للعمل على تنمية الموهوبين وتسخير الموارد المتاحة لهم لتعزيز روح

الانتماء والتميز لديهم وبالتالي الاحتفاظ بهم .

**خامساً: فروض الدراسة:**

**تحقيقاً لأهداف الدراسة, يمكن للباحث صياغة الفروض التالية:**

- ١- يوجد ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على التميز التنظيمي .
- ٣- توجد فروق معنوية في آراء عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة (إدارة المواهب, التميز التنظيمي) وفقاً لطبيعة الكليات (كليات عملية, كليات نظرية).

**سادساً: أسلوب البحث:**

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

**أ - البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:**

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

(١) **بيانات ثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكّن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

(٢) **بيانات أولية:** وتم جمعها من القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة وتحليلها بما يمكّن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

**ب- مجتمع البحث والعينة:**

(١) **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع هذا البحث في: القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنصورة، نظراً لكثرة عدد الكليات داخل جامعة المنصورة وصعوبة جمع

البيانات من كل الكليات فتم الاقتصار على بعض الكليات النظرية والعملية.

(٢) **عينة البحث:** تم الاعتماد على الحصر الشامل للقائمين على العملية التعليمية (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) في ١٠ كليات من كليات جامعة المنصورة، منهم خمس كليات عملية، وتشمل (الطب، طب الأسنان، والهندسة، والزراعة، والعلوم)، وخمس كليات نظرية وتشمل (التربية، والتربية النوعية، والآداب، والحقوق، والتربية الرياضية). ويوضح الجدول (٣) القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختارة بجامعة المنصورة. وكان عدد المستجيبين (١١٠) مفردة.

### جدول (٣)

توزيع مفردات العينة على الجامعات محل الدراسة ونسبة الاستجابة

م	الكليات	القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس
١	كلية طب	١٧
٢	كلية طب أسنان	١٣
٣	كلية الهندسة	١٣
٤	كلية علوم	١١
٥	كلية زراعة	١٦
٦	كلية تربية رياضية	١٢
٧	كلية تربية	٩
٨	كلية تربية نوعية	١٠
٩	كلية اداب	١١
١٠	كلية حقوق	١٣
	الإجمالي	١٢٥

المصدر: إعداد الباحث.

### ج- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء. ولأغراض هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وتشمل جزئين. الجزء الأول: لقياس متغيرات الدراسة وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات

تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع: إدارة المواهب ( ٣٤ عبارة ) ، التميز التنظيمي ( ٣٤ عبارة) والجزء الثاني: يختص بالمتغيرات الديموجرافية.

#### د- اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

##### (١) اختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحث قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

##### (٢) اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحث على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (٤) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس إدارة المواهب، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يتراوح قيمه بالنسبة للأبعاد من ٠,٧٠٨ إلى ٠,٨٣٣، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).
- بالنسبة لمقياس التميز التنظيمي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩١٥، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

## جدول (٤)

### نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المحاولة الأولى		المحاولة الثانية		معامل الصدق
	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	
أبعاد إدارة المواهب	٧	٠,٧٨٦	٧	٠,٧٨٦	٠,٨٨٦
	٨	٠,٧٠٨	٨	٠,٧٠٨	٠,٨٤١
	١٠	٠,٨٣٣	١٠	٠,٨٣٣	٠,٩١٢
	٩	٠,٧٥٥	٩	٠,٧٥٥	٠,٨٦٨
التميز التنظيمي	٣٤	٠,٩١٥	٣٤	٠,٩١٥	٠,٩٥٦

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

#### ٥ - أساليب التحليل الإحصائي:

سوف يعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
- ٢- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني.
- ٣- اختبار مان ويتني: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للنوع ومحل الإقامة في الفرض الثالث.
- ٤- اختبار كروسكال واليس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً لمستوى الدخل في الفرض الثالث.

سابعاً: منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

بعد إجراء اختبار الثبات، يستلزم الأمر حساب المتوسط لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء. ويتضح أن متغيرات الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وانحرافات معيارية مرتفعة ومعاملات التواء سلبية، وهذا قد يكون مؤشراً على الارتباطات الداخلية فيما بينها.

### جدول (٥)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية (ن=٣١٠)			متغيرات الدراسة
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٣٥١	٠,٤٩	٢,٧٦	إدارة المواهب
٠,٥٩١	٠,٥٠	٢,٦٠	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبار الفرض الأول:

(١) علاقة الارتباط بين إدارة المواهب وأبعادها من ناحية والتميز التنظيمي من ناحية أخرى:



لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا يوجد ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي". ويتضح مما سبق أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المواهب كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي.

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٦).

### جدول (٦)

#### معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

التميز التنظيمي	المتغيرات	
**٠,٥٣٦	تحديد المواهب	أبعاد إدارة المواهب
**٠,٧٢٥	جذب المواهب	
**٠,٧٣٤	الاحتفاظ بالمواهب	
**٠,٦٩٧	تنمية المواهب	
**٠,٧٦٨	إدارة المواهب	

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٦) يتضح ثبوت خطأ الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المواهب وأبعاده من ناحية والتميز التنظيمي من ناحية أخرى عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ج- اختبار الفرض الثاني:

علاقة تأثير إدارة المواهب وأبعادها على التميز التنظيمي:

لمعرفة أثر إدارة المواهب وأبعادها على التميز التنظيمي، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي لإدارة المواهب على التميز التنظيمي".

ولاختبار هذا الفرض، تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين إدارة المواهب والذي يشمل تحديد المواهب، جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٧).

جدول (٧)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

المتغير التابع: التميز التنظيمي				المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل الارتباط البسيط	
-	*٢,٥٦٩	٠,٤٤٦	-	ثابت المعادلة
-	٠,٠٦٢	٠,٠٠٤	**٠,٣٩٨	تحديد المواهب
١	**٣,٠٤٩	٠,٢٩٠	**٠,٤١٢	جذب المواهب
٢	**٢,٧٣٦	٠,٢٧٠	**٠,٤٥٢	الاحتفاظ بالمواهب
٣	*٢,٤٠٨	٠,٢١٨	**٠,٥٠٨	تنمية المواهب

المتغير التابع: التميز التنظيمي				المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة (ت) ودلالاتها	معامل الانحدار الجزئي (B)	معامل الارتباط البسيط	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (**) معنوية عند مستوى ٠,٠١ ، (*) معنوية عند مستوى ٠,٠٥</li> <li>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧٨٨ ، معامل التحديد R Square = ٠,٦٢٠</li> <li>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٤٢,٩٠ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</li> <li>• جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١ (باستثناء تحديد المواهب فهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥) وفقاً لاختبار (ت).</li> </ul>				

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

#### ومن الجدول (٧) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٤٢,٩٠، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١.
- بلغ معامل التحديد ٦٢%، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة المستقلة مجتمعة تساهم في تفسير ٦٢% من التغير في مستوى التميز التنظيمي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٨% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لتنمية المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى

معنوية ٠,٠٥. في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١ ماعدا بعد تحديد المواهب (باستثناء تنمية المواهب فهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥) وفقاً لاختبار (ت). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على التميز التنظيمي هو جذب المواهب يليه الاحتفاظ بالمواهب ثم تنمية المواهب .

ويخلص الباحث من هذه النتائج إلى قبول الفرض الثاني جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب كمتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي. في حين لا يوجد تأثير معنوي لتحديد المواهب كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع، كما يخلص الباحث مما سبق إلى أنه كلما زادت الموهبة زاد التميز بمعنى آخر، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للمواهب على التميز التنظيمي إلى أن الاهتمام بالمواهب وبمتغيراته الفرعية الأربعة، يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى التميز التنظيمي لدى المرؤوسين . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Handfield and Michales, 2001; Pinar and Girard, 2008; Bexell and Olofsson, 2005; Ashton and Morton, 2005; Brandt, 2007; Wilf, 2008; Lee, 2010; Bano et al., 2011; Succession Planning; Sayed Ali Ahmadi et al., 2012; Beheshtifar, Nasab and Moghadam, 2012) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتنمية المواهب على التميز التنظيمي.

د- اختبار الفرض الثالث:

الفروق بين آراء القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لطبيعة الكليات (عملية/ نظرية):

لمعرفة هذه الفروق، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: بين آراء القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بشأن متغيرات الدراسة

وفقاً لطبيعة الكليات (عملية/ نظرية).

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتي حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وقام الباحث بتحويل البيانات إلى بيانات رتبية حتى تلائم هذا الاختبار، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٨).

### جدول (٨)

الفروق آراء القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لطبيعة الكليات (عملية/ نظرية)

المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
إدارة المواهب	عملية	٤٢	٠,٠٦٢-	٠,٩٥١
	نظرية	٦٨		
التميز التنظيمي	عملية	٤٢	٠,١٣٨-	٠,٨٩٠
	نظرية	٦٨		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق معنوية بين آراء القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لطبيعة الكليات (عملية/ نظرية). ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى انتماء هذه الكليات إلى جامعة واحدة وتبني الجامعة نفس استراتيجية إدارة المواهب على مستوى كل كلية.

تاسعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

أ - ملخص نتائج البحث:

- ١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من إدارة المواهب والتميز التنظيمي.
  - ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب على التميز التنظيمي.
  - ٣- عدم وجود فروق معنوية في ادراك القيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة لكل من إدارة المواهب، والتميز التنظيمي وفقاً لنوع الدراسة بالكليات (عملية ونظرية).
- ب- توصيات الدراسة:
- قام الباحث بتقديم توصيات للقيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك مقترحات لبحوث مستقبلية كما يلي:
- أولاً: توصيات للقيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس:
- ١- عقد دروات تدريبية للقيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وإنشاء مركز متخصص لتنمية مهارات القيادة الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، لقيادة المؤسسات في ظل ظروف التحولات العالمية المتسارعة.
  - ٢- تقديم الدعم والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهات نظرهم حول طرق وأساليب جديدة لأداء العمل، وإعطاء حلول مبتكرة للمشكلات وتشجيع التفكير الابتكاري.
  - ٣- وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها باستراتيجية الجامعة الشاملة وخطتها الاستراتيجية تضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالعمالة النادرة، والحد من هجرة الكفاءات وتميئتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة وزيادة فعالية الموهوبين.
  - ٤- توفير الدعم للقيادات الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وتحفيزهم وتدريبهم على المهارات والمعارف اللازمة لاكتشاف الموهوبين وتميئتهم والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
  - ٥- منح أعضاء هيئة التدريس مزيد من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- ٦- العمل على خلق ثقافة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب وتعمل على جذب واستيعاب المواهب وتسهل تكيفهم وتشجع على بقائهم في جميع المستويات الإدارية.
- ٧- يجب على قيادات جامعة المنصورة النظر إلى العاملين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجراءات وإنجازات وخدمات.
- ٨- تشجيع ثقافة التميز ليس فقط بالقول ولكن بالعمل ومنح الحوافز والمكافآت للمتميزين بعملهم.

#### ثانياً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- ١- علاقة إدارة المواهب بالرضا الوظيفي.
- ٢- علاقة إدارة المواهب بالولاء التنظيمي.
- ٣- علاقة إدارة المواهب بالرسوخ الوظيفي
- ٤- أثر التميز التنظيمي على سلوكيات متخذي القرارات الادارية.
- ٥- أثر التميز التنظيمي على الاستقرار الوظيفي.
- ٦- أثر التميز التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

إبراهيم، يحيى، ٢٠٠١: استراتيجيات النجاح وأسرار التميز القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.  
أرمسترونج، مايكل (٢٠٠٨): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ترجمة: إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

الصاوي، وجيه، ٢٠٠٢، الجامعة وهجرة العقول -دراسة تحليلية عبر الانترنت، القاهرة. دار الفكر العربي.

عبد الوهاب، علي محمد، ٢٠٠٧: نموذج عبد الوهاب لإدارة المواهب"، مؤتمر مؤسسة المرجع لاستثمار المواهب، عمان.

مصطفى، أحمد ٢٠٠٧: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة، د.ن.

هلال، محمد عبد الغني حسن ٢٠١٠: إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

ب. الدوريات:

العنزي، سعد علي والخطوري، عامر علي والعبدي، علي رزاق ٢٠١١ "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩، ص ٩١ - ١٠٥

اللوزي، موسى سلامة، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن:دراسة ميدانية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، م (٢٩)، ع (١)، ٩٨ - ١١٧.

هاند فيلد، مايكل وهاند فيلد، هيلين واكسلرود، وبث ٢٠٠٢ كيف تجذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم..(سلسلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، س (١٠)، ع (٤).

ج. الرسائل:



الشوابكة، زينب فهدى، ٢٠٠٧: درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان

مجيد، بي كرد، عبدالله، ٢٠٠٤، "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. الأردن.

#### د. المؤتمرات:

الجوهري، عزة ٢٠٠٥: أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة. ورقة عمل الاجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد العربية، المنعقد في الفترة من ١٩ - ٢٠ المنامة.

**A- Journals:**

- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing Talent for competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4 (5).
- Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., and Humayoun, A. A. 2011. Schematizing Talent Management: A Core Business Issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan). *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1).
- Batman, T.S, & Organ D.W. 1983. Jop Satisfaction And The Cood Solider: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship, *Academy Of Management Journal*, Vol.26.
- Beheshtifar, M., Nasab, H, Y., & Moghadam, M, N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organisational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 222–233.
- Devine, M., & Powell, M. (2008)." Talent Management in the Public Sector". 360° *The Ashridge Journal*, Autumn, pp 19 - 24..
- Eskild, Dahlgaard & Anders. 1999, The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence, *Total Quality Management*, 10: 129-138.
- Fotis K. Vouzas, Katerina D. Gotzaman. 2005. Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence The contribution of the new ISO 9000:2000 *series of standard The TQM Magazine* 17(3): 449-461.
- Frost, T.S, Birkinshaw J.M & Ensign P.C. 2002. Centers of Excellence in Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, 23(11): 997-1018.
- Kanji, G.k. 2004). Sustainable Growth and Business Excellence. 9th World Congress for Total Quality Management- *Abu Dhabi. London, Routledge.*
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006): Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *The Journal for Quality & Participation.*
- McKinsey & Company(2001).The War for Talent: *Organization and Leadership Practice.* McKinsey & Company, Inc.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent.* Harvard Business Press.
- Nassef, Mervat Saleh. And Zenati, Amal Mahsoob .2008, talent management an entrance to activate the organizational affiliation among faculty members at Egyptian universities, *Journal of Studies in Higher Education*, No. 19.

- Parry E., Urwin P. (2009). *Tapping into Talent: the Age Factor and Generation Issues*. Research into practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 29-45.
- Ramakrishnan Ramanathan. 2004. **Business excellence of industrial groups in Oman Measuring Business Excellence**, 8(4):34-44.
- Vital Strategy to Organizational Success". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(12).
- Wilf, A. (2008). Turning in to The Talent (Talent Management in Organization). *Engineering & Technology*, 3(4) .
- B- Dissertations & Theses:**
- Al-Awamleh, R.A.(2009). Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management. *PH.D. dissertation*. Greenleaf University.
- Brandt, 2007 How firms in Sweden find and nurture value adding human resources *Master's thesis within Business Administration*  
INTERNATIONEL LA HANDEL SHÖGSKOLA N

**C- Books:**

- Ali, 2008, How do big European companies present themselves to attract the most talented people? *Baltic Business School, at the university of Kalmar* www.bbs.hik.se.
- Bexell, A., Olofsson, F. (2005), "Talent management fad or future. Beyond of concept of talentmanagement", *Jönköping University*, available at: <http://hj.se/jibs/en.html>, (accessed March 15, 2012)
- Burkhart, Patrick J. 1993 Successful Strategic Planning: A Guide For Nonprofit Agencies and Organizations (*Newbury Park CA: Sage Publications*) *London New Delhi*.
- Devine, M., & Powell, M. (2008)." Talent Management in the Public Sector". 360° *The Ashridge Journal*, Autumn, pp 19 - 24..
- Gerges, David, & Magnus Sonander. Retaining Talent in Knowledge Intensive Organizations. Thesis. Linköpings Universitet, 2004. *Linköping Universitet. Web*. Spring 2011.
- Gilgeous, V. 1997. Operations and Management of Change. *London: Pitman*, 34.
- Grote, Dick. 2002. The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, *United States Of America Amacom American management association*.
- Kanji, G.k. 2004. **Sustainable Growth and Business Excellence. 9th World Congress for Total Quality Management- Volume 16, 2005 - Issue 8-9: The Ninth World Congress for TQM, 27–29 September 2004, Abu Dhabi.**

***D- Conferences:***

- Kanji, G.k. 2004). **Sustainable Growth and Business Excellence. 9th World Congress for Total Quality Management-** Abu Dhabi. London, Routledge.
- Lee, K. (2010). **Bracing for Challenges in Talent Management. Malaysian Institute of Management**, Malaysia, June .
- Parry E., Urwin P. (2009). *Tapping into Talent: the Age Factor and Generation Issues*. Research into practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development