



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء

”دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات السورية“

{رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال}

إعداد الباحثة:

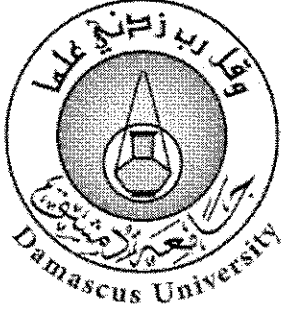
دانا محمد ديب الكويفي

إشراف الدكتور

أيمن حسن ديوب

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

دمشق – 2018



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نوقشت هذه الأطروحة

من إعداد الطالبة: دانا الكويفي

من قبل الأساتذة أعضاء لجنة الحكم والمناقشة والمشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم/2086/ بالجلسة رقم /21/ بتاريخ 2018/6/11 والتالية أسماؤهم:

الدكتور: بسام التزة	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد
جامعة دمشق	الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	عضواً

الدكتور: أيمن ديوب	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد
جامعة دمشق	الاختصاص: التنمية الإدارية	عضواً مشرفاً

الدكتور: فداء ناصر	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	كلية الاقتصاد
جامعة دمشق	الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	عضواً

وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 2018/07/12

التصريح

أصرح أن هذه الأطروحة وعنوانها: " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات السورية" غير مقتبسة أو منقولة أو محرّفة من أي عمل علمي آخر، ولم يسبق أن قبلت للحصول على أي شهادة أو درجة علمية.

الباحثة: دانا الكوفي

التوقيع:

التاريخ: تموز/2018

**ملخص الدراسة
باللغة العربية**

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المواهب والتميز في الأداء في قطاع الاتصالات السورية، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز في الشركات محل الدراسة، وتحديد طبيعة إدراك القيادات الإدارية في المنظمات لمتغيري الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (140) مدير ومديرة في قطاع الاتصالات في دمشق باختلاف مسمياتهم الوظيفية، إذ تم توزيع (140) استبانة، وتم استرجاع (130) استبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية (90%)، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لإدارة المواهب في قطاع الاتصالات في سورية عند مستوى متوسط، وهي على الترتيب: تخطيط التعاقب بمتوسط حسابي (3.66)، تطوير المواهب بمتوسط حسابي (3.116)، إدارة أداء المواهب بمتوسط حسابي (3.026)، جذب المواهب بمتوسط حسابي (2.9476)، الحفاظ على المواهب بمتوسط حسابي (2.9471). وأظهرت أيضاً تبني عالي لمتغير التميز بالأداء بمتوسط حسابي (3.18) ووزن نسبي (64%). وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز من دور إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء، من أهمها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تعتني بالمواهب داخل المنظمة، وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل وحلقات دراسية متخصصة بإدارة المواهب. وتوصي الباحثة بضرورة وجود قسم لإدارة المواهب، يعنى بكل الجوانب التي تخص المواهب ضمن المنظمة، وضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات إدارة مواهب فعالة وعملية، وبالشكل الذي يضمن اندماج واستغراق العاملين وليس فقط جذب المواهب.

إهداء

لله أولاً.. ولسوريا بألفها الممدودة.. لولد الشهداء.. للبلد الذي يليق به الفرح...

لمدينة النور والنار... دمشق

لكل من عرفه أن الأرض لمن يدافع عنها... لكل شهيد قضى لنحيا ويحيا الوطن بسلام..

إلى سر وجودي وأمل استمراري.. إلى الحاضر الغائب... الغائب بجسده، الحاضر بذكره دائماً..

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. لمعلمي أبجدية الحياة منذ خطوات الدريج الأولى.. إلى من كنت

أتعلم بطهر عرف حبيبه.. إليك قلبي وشكراً بحجم عمر ووطن..

أبي العالي

إلى قديستي وفردوسي الأعلى.. لصاحبة الفضل الكبير.. إلى من كانت أماً وأباً في كل مراحل

الحياة.. إلى نبع الحنان الذي لا يجف ولا ينضب.. إلى رمز الحب ولبس الشفاء.. إلى من صبرت على

كل أوجاع العرب.. إلى ملاكي وكل ما في الوجود... إليك روحي وإهدائي

المرأة العظيمة.. أمي

لوجه زين أيامي فباتت مضيئة كالشمس..

لدفع قلب رواني فازهر داخلي عزيمة.. إصراراً.. ونجاح..

لذلك العينين اللتين أستمك منهما قوة الحياة..

لهو ذلك التابض بي..

شريكي وصديقي و زوجي اسماعيل

إلى عزوتي وفوتي... إلى الساندين لجدار قلبي... إلى مصدر فرحي وفخري... إلى صندوق ذكرياتي
وأسراري... إلى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة.. إلى من آثروني على أنفسهم.. إلى من علموني
معنى الحياة.. إلى حضني الدافئ.. إليكم العمر وإهدائي
إخوتي.. فهد وداد رود

إلى من جمعني بهم حكايات الجنون.. إلى من ترجم قلبي ضحكات وذكريات ربيع العمر.. إلى من
تذوقته معهم أجمل اللحظات.. إلى من جمعني معهم دمشق في حربها وحبها.. إلى من جمعني
معهم كلفة الاقتصاد في حلوها ومزها.. إلى من سأفتقدهم.. إليكم أهدى الضحك التي لا تنسى..
أصدقائي

إلى من أعطونا كل ما استطاعوا من طاقتهم وعلمهم وحبهم..
أهديكم ما تعبت عليه طوال السنوات الماضية..

دانا محمد ديب الكوفي

الشكر والتقدير

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بفائق الشكر ومعظيم الامتنان إلى مشرفي الدكتور **أيمن دويوب** الذي أكرمني بالإشراف على رسالتي، ومنحني الوقت والجهد البديرين بالاحترام، والذي شمل برعايته الكريمة وإرشاداته الحكيمة هذه الرسالة فكان خير مشرف ومعلم لي، والذي أرشد فأخلص، ووجه فأنازل، وسد الثغرات وصوّب الأخطاء لخروج هذا العمل على نحو متكامل. وما طيب الكلمة إلا جزء من عطائه الطيب، وعجزها أبغ دليلاً على أن عطائه يفوق بلاغة الحروف والقلم.

كما أقدم خالص شكري وتقديري واحترامي إلى **السادة أعضاء لجنة الحكم الأفضل** الذين تكرموا بقبول عضوية لجنة الحكم، مقدرة لهم الجهد والوقت المبذول في قراءة الرسالة وإبداء الملاحظات التي قومت الرسالة وصحتها.

وأود أن أشكر **عمادة كلية الاقتصاد وجميع أعضاء الهيئة التدريسية** في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق.

وأقدم بشكري وتقديري إلى **الأساتذة المحكّمين** الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة.

وأقدم بحزول الشكر إلى **زملائي وزميلاتي** على ما قدموه لي من مساعدة في إتمام هذا العمل.

وأقدم بالشكر إلى **مدراء شركات سيريتل وام تي ان** والسورية للاتصالات في محافظة دمشق على التفضل بالإجابة عن بنود الاستبانة، وتقديم الملاحظات لي.

وهي الختام أتقدم بكنير الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بالكلمة أو بالفكرة، وكان سبباً في إتمام دراستي هذه.

الباحثة

أولاً- فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الشكر والتقدير والإهداء	
ملخص الدراسة باللغة العربية	
فهرس المحتويات	أ- ث
فهرس الجداول	ث- ح
فهرس الأشكال	ح- خ
فهرس الملاحق	خ

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة	1- 8
1-1: مقدمة	2
2-1: مشكلة الدراسة	3
3-1: أهمية الدراسة	4
4-1: أهداف الدراسة	4
5-1: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	5
6-1: فرضيات الدراسة	5
7-1: متغيرات الدراسة	6
8-1: منهجية الدراسة	6
- مجتمع الدراسة وعينتها	6
- منهج الدراسة وأدواتها	6
9-1: نموذج الدراسة	7
10-1: أساليب التحليل الإحصائي	8
11-1: حدود الدراسة	8
12-1: دراسات سابقة	9

9	1-12-1: تمهيد
9	2-12-1: دراسات تناولت إدارة المواهب
9	أولاً: دراسات عربية
11	ثانياً: دراسات أجنبية
15	3-12-1: دراسات تناولت التمييز
16	4-12-1: التعقيب على الدراسات السابقة
78 - 20	الفصل الثاني الإطار النظري
21	تمهيد
21	المبحث الأول-المواهب في المنظمات
21	1-1-2: تعريف الموهبة
22	2-1-2: مفاهيم مرتبطة بالموهبة
23	3-1-2: الموهبة في عالم الأعمال
26	4-1-2: تصنيف الموهوبين
29	5-1-2: المديرين والمواهب
30	6-1-2: أسباب الاهتمام بالموهوبين
31	المبحث الثاني-إدارة المواهب
31	1-2-2: أسباب ظهور إدارة المواهب
33	2-2-2: مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية
36	3-2-2: مفهوم إدارة المواهب
39	4-2-2: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب
40	5-2-2: أهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال
42	6-2-2: مستويات إدارة المواهب
43	7-2-2: عمليات إدارة المواهب
49	8-2-2: العمليات الرئيسية لإدارة المواهب
54	9-2-2: خطوات إدارة المواهب الناجحة
56	10-2-2: تجارب ناجحة بإدارة المواهب
57	المبحث الثالث-التمييز

57	2-3-1: ماهية التميز
58	2-3-2: نشأة مفهوم التميز
60	2-3-3: الاختلافات بين مفهوم التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة
62	2-3-4: الاختلافات بين مفهوم التميز والايزو(9000)
63	2-3-5: المفاهيم الرئيسية للتميز
64	2-3-6: إدارة التميز
66	2-3-7: نماذج التميز العالمية
78	2-3-8: أهمية نماذج التميز
79	المبحث الرابع- دور إدارة المواهب في تحقيق التميز بالأداء
80 - 98	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
80	3-1: تمهيد
80	3-2: لمحة عن شركات الاتصالات السورية التي طبقت عليها الدراسة
80	3-3: منهج الدراسة
81	3-4: مجتمع الدراسة
81	3-5: عينة الدراسة
86	3-6: أدوات الدراسة
95	3-7: اختبار التوزع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
96	3-8: التحليل العاملي
99 - 122	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
100	4-1: تمهيد
100	4-2: عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها
108	4-3: عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة ومناقشتها
119	4-4: نتائج الدراسة
121	4-5: مقترحات الدراسة
122	4-6: البحوث والدراسات المستقبلية
123-130	قائمة المراجع

124	أولاً- المراجع العربية
126	ثانياً- المراجع الأجنبية
144 -131	ملاحق الدراسة
I-II	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية

ثانياً-فهرس الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
25	ملخص لتعاريف الموهبة وصفات الموهبة حسب كل تعريف	1
33	مقارنة بين واقع المنظمات قبل وبعد ادارة المواهب	2
59	أبرز تطورات مفهوم التميز	3
61	أوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والتميز	4
62	أوجه الاختلاف والاتفاق بين مفاهيم الازرو والتميز	5
77	مقارنة بين أهم نماذج التميز	6
81	التوزع النسبي للبيانات للشركات الثلاث	7
82	التوزع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	8
83	التوزع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	9
83	التوزع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
84	التوزع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات العمل	11
85	التوزع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	12
87	الأبعاد الرئيسة والفرعية للاستبانة أداة الدراسة	13
88	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة	14
88	معامل الارتباط بين عبارات بُعد متغير جذب المواهب والدرجة الكلية للبُعد	15
89	معامل الارتباط بين عبارات بُعد تطوير المواهب لدى شركات الاتصالات والدرجة الكلية للبُعد	16

17	معامل الارتباط بين عبارات إدارة أداء المواهب والدرجة الكلية للبعد	90
18	معامل الارتباط بين عبارات تخطيط التعاقب والدرجة الكلية للبعد	91
19	معامل الارتباط بين عبارات الحفاظ على المواهب والدرجة الكلية للبعد	91
20	معامل الارتباط بين عبارات التميز في الأداء والدرجة الكلية للبعد	92
21	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	94
22	نتائج اختبار كولمغروف-سميرنوف	95
23	مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لإدارة المواهب	96
24	جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر الأول بعد التدوير	96
25	مصفوفة مكونات عمليات إدارة المواهب	97
26	طول الفئات في مقياس ليكرت	100
27	يبين الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير جذب المواهب	100
28	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير تطوير المواهب	102
29	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير إدارة أداء المواهب	103
30	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير تخطيط التعاقب	104
31	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير الحفاظ على المواهب	105
32	الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير التميز في الأداء	106
33	متوسط تقييم مؤشرات إدارة المواهب حسب الشركات عينة الدراسة	107
34	معامل الارتباط والتحديد (جذب المواهب) والتميز	109
35	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر جذب المواهب والتميز في الأداء	109
36	معامل الارتباط والتحديد (تطوير المواهب) والتميز	110
37	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تطوير المواهب والتميز في الأداء	110
38	معامل الارتباط والتحديد (إدارة أداء المواهب) والتميز	111
39	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر جذب المواهب والتميز في الأداء	111
40	معامل الارتباط والتحديد (للتخطيط التعاقبي) والتميز	112
41	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر تخطيط التعاقب والتميز في الأداء	112
42	معامل الارتباط والتحديد (الاحتفاظ بالمواهب) والتميز	113
43	المؤشرات الاحصائية لمعادلة أثر الحفاظ على المواهب والتميز في الأداء	113

114	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لجذب المواهب	44
114	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لجذب المواهب	45
115	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لتطوير المواهب	46
115	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات تطوير المواهب	47
116	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لإدارة أداء المواهب	48
116	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات إدارة أداء المواهب	49
117	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات للحفاظ على المواهب	50
117	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات الحفاظ على المواهب	51
118	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لتخطيط التعاقبي	52
118	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات تخطيط التعاقب	53
119	الدالات الإحصاءات لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لعمليات إدارة المواهب	54
119	نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لعمليات إدارة المواهب	55

ثالثاً- فهرس الأشكال

رقم الشكل	موضوع الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	7
2	معادلة الموهبة	24
3	تصنيف المواهب ضمن المنظمة	28
4	المراحل التي مرت بها إدارة المواهب	35

38	وجهات النظر حول إدارة المواهب	5
41	عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية	6
44	نموذج بيرسن لعمليات إدارة المواهب	7
47	نموذج ارمسترونغ لعمليات إدارة المواهب	8
55	ترجمة أهداف المنظمة إلى احتياجاتها من المواهب	9
61	تطور مبادئ الجودة وصولاً لتمييز المنظمة	10
67	نموذج وجائزة ديمينغ	11
68	نموذج بالدريج للتمييز	12
70	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتمييز	13
72	معايير النموذج الأوروبي للتمييز	14
75	عناصر الرادار	15
76	نموذج وجائزة التميز الكندية	16
76	نموذج وجائزة التميز السنغافورية	17
77	نموذج التميز لجنوب أفريقيا	18
82	التوزيع النسبي للبيانات للشركات الثلاث	19
82	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	20
83	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	21
84	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	22
85	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات العمل	23
86	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	24
108	متوسط تقييم مؤشرات إدارة المواهب حسب الشركات عينة الدراسة	25

رابعاً- فهرس الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
132	أسماء السادة محكمي الاستبانة أداة الدراسة	1

133	الاستبانة قبل التحكيم	2
138	الاستبانة بعد التحكيم	3
142	موافقات تطبيق الدراسة	4

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-1: مقدمة
- 2-1: مشكلة الدراسة
- 3-1: أهمية الدراسة
- 4-1: أهداف الدراسة
- 5-1: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
- 6-1: فرضيات الدراسة
- 7-1: متغيرات الدراسة
- 8-1: منهجية الدراسة:
- مجتمع الدراسة وعينتها
- منهج الدراسة وأدواتها
- 9-1: نموذج الدراسة
- 10-1: أساليب التحليل الإحصائي
- 11_1: حدود الدراسة
- 12-1: دراسات سابقة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1-1: مقدمة:

تطور مفهوم الموارد البشرية في العقدين الأخيرين بكونه حقلاً معرفياً يأخذ من نظريات وأدوات مختلف العلوم الأخرى، كالإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويستفيد من تطوراتها النظرية والعملية. أما إدارة المواهب، بكونها مفهوماً جديداً، لم تبرز على أنها حقل جديد في إدارة الأعمال فحسب، بل منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي. ويتعدى دوره إلى اختيار القادة والمديرين التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات، لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها، لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال. (مقري، يحيى، 2014: 170)

هذا وتعد إدارة المواهب من الإسهامات البحثية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وهي من القضايا المعرفية التي لا زالت في طور التشكيل والتأطير، على المستويين النظري والتطبيقي. وقد تنامي اهتمام الأدبيات بقضية الموهبة بعد التحولات الجذرية في الفكر الإداري المعاصر نحو بناء وتطوير مصادر الميزة المستندة إلى اقتصاديات الموهبة بعدما أصبحت بلا شك، المصدر الأهم للتنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. وازداد الاهتمام بموضوع إدارة المواهب بوصفها من المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأعمال، ولدورها الجوهرية في تعظيم القيمة المضافة والميزة المستدامة، وصولاً إلى تحقيق التميز للمنظمات، لذا تعد من الحقائق الموجودة في عقول المنظمات الاستراتيجية منذ الثورة الصناعية وحتى عولمة الأسواق والمنظمات الافتراضية، ولم تؤخذ كموضوع إداري معاصر إلا في الوقت الحالي، لما لاقته من دور استراتيجي في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمات. ويرى العديد من الباحثين أن الموارد البشرية في منظمات الأعمال لها مواهب متنوعة في أصولها ومختلفة في نوعها وشدة تركيزها، والموهبة خاصية إنسانية ومكون لشخصية الأفراد وهي أحد أسرار نجاحهم وتطور مسارهم الإداري، وهي تمتزج مع القدرات فتكسبها حالة التجدد والحيوية في الإدراك والذكاء والإبداع وتنقلها من حالة ذاتية كامنة إلى حالة موضوعية ظاهرة. وقد أفرزت التجارب العالمية الكثير من الخبرات التي تؤكد أن المشكلة لا تكمن في مجرد الاهتمام بالموارد البشرية فقط، ولكنها تعدتها إلى العمل على زيادة عدد الموهوبين في المجتمع ومنظمات الأعمال، لا لتحقيق النجاح فقط، ولكن للوصول إلى قمة الأداء وإدارة التميز.

فالبحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً ومحاولة للتأقلم مع التغيرات العالمية التي زادت من حدة المنافسة، وغيرت في طبيعة إنجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا

والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل إدارة التميز نموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والكورية والماليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية في البناء أو الهيكل التنظيمي للمنظمة كالأهتمام الشكلي بالموارد البشرية، أو حتى تفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج التربية والتدريب والتطوير (الحميدي والطبيب، 2012: 2).

1- مشكلة الدراسة:

لقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة الصراع على المواهب، وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة المواهب، ولكن المؤسسات العربية عامة والمحلية خاصة، لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لاسيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير، وبالتالي تحقق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل، وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين.

ففي التسعينيات من القرن الماضي قامت مجموعة (LBA) الاستشارية بدراسة لتحديد العوامل الرئيسة في خلق التميز والحفاظ عليه، وقد شملت الدراسة المنظمات التي نجحت واستمرت والتي فشلت وانسحبت خلال 25 سنة، خلصت فيه إلى أن المنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في أدائها عليها أن تلاحظ حاجتها لإدارة المواهب (A.Berger & R.Berger, 2004: 3). ومن خلال مسح أجري في بريطانيا وجد أن (51%) من مديري إدارة الموارد البشرية، الذين أجري البحث عليهم يلتزمون بنشاطات إدارة المواهب، وفقط (20%) منهم يأخذ بالحسبان المفاهيم العلمية المتفق عليها في إدارة المواهب (Collings&Mellahi,2009: 3).

فقد نال مصطلح إدارة المواهب لكونه أحد مكونات رأس المال البشري اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من قبل بعض الباحثين في المجتمعات الغربية في التخصصات الاجتماعية والثقافية والإدارية على اختلافها. إلا أنه لم يحصل على نفس الاهتمام من قبل الباحثين العرب.

كما أن مدخل التميز يعد خطوة مهمة ومدخلاً أساسياً في تطوير المنظمات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية، والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وما ينتج عنها من تحديات تدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

وعلى أساس هذا التصور الفكري، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة، يتولد لدينا السؤال الرئيس الآتي:

" ما هو أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء؟"

وينتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى إدراك قيادات قطاع الاتصالات في سورية لدور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء؟

2- ماهي عمليات إدارة المواهب المميزة في المنظمات محل الدراسة؟

3- كيف يمكن لعمليات إدارة المواهب من تحقيق التميز في المنظمات المدروسة؟

4- هل يوجد تباين في إدراك قيادات قطاع الاتصالات لمتغيري الدراسة؟

3-1: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كون المنظمات تبحث دائماً عن طريق للوصول إلى التميز في الأداء، وتعد المواهب وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذا التميز. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه عمليات إدارة المواهب لتحقيق التميز، فأهمية الدراسة يمكن توزيعها في ظل الجوانب الآتية:

✓ **الأهمية العلمية:** لقد تناولت الدراسة إدارة المواهب بكونها مدخلاً تنظيمياً لأول مرة في الجانب المحلي على حد علم الباحثة، بما قدمه من أفكار ومقترحات ونتائج تصب في تطوير المعرفة الإنسانية، ودعم المنظمة للوصول بها إلى التميز في الأداء، ورغد المكتبة السورية والعربية بمساهمة بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهذا من شأنه أن يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين بموضوع رأس المال البشري.

✓ **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات لإدارات شركات الاتصالات لتساعد على تجاوز نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة لديها عن طريق إدارة المواهب، والارتقاء بها إلى مستوى متطور من التميز في الأداء، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة الإدارة وأصحاب القرار في المنظمات السورية في استثمار إدارة المواهب، وتطبيقها بالطرق المثلى، وذلك باستخدام أفضل الممارسات، لاستغلال قدرات الأفراد المتميزين والموهوبين.

4-1: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة: باختبار أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز للأداء في شركات قطاع الاتصالات السورية، وينتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1- تحليل واقع إدارة المواهب والتميز في الأداء لعينة المنظمات السورية المستهدفة.

2- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز في المنظمات محل الدراسة.

3- تحديد طبيعة إدراك القيادات الإدارية في المنظمات لمتغيري الدراسة، وإمكانية وجود تباين بين المنظمات عينة الدراسة.

1-5: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

لأغراض الدراسة تم اعتماد التعريفات الآتية:

إدارة المواهب: (Talent Management)

"استخدام لمجموعة من النشاطات المتكاملة، للتأكد من أن المنظمة تجذب، تحافظ، تحفز وتطور الأفراد الموهوبين، التي تحتاج لهم حالياً وفي المستقبل، والهدف هو المحافظة على تدفق المواهب ولخلق فكر عام بأن المواهب مورد تنظيمي أساسي" (Armistrong, 2006: 390).

التميز في الأداء: (Performance excellence)

"التميز نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد منهجاً يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أم المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (الرشيد، 2009: 114).

1-6: فرضيات الدراسة:

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق التميز في الأداء.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق التميز في الأداء.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز في الأداء.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط التعاقبي وتحقيق التميز في الأداء.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق التميز في الأداء.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعمليات إدارة المواهب.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية جذب المواهب.
- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تطوير المواهب.

- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية إدارة أداء المواهب.
 - توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية التخطيط التعاقبي.
 - توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية الاحتفاظ بالمواهب.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز في الأداء.

7-1: متغيرات الدراسة:

والتي تمثلت ب:

- 1- المتغير المستقل: وهو إدارة المواهب ممثلاً بالأبعاد الآتية (جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب، والحفاظ على المواهب).
- 2- المتغير التابع: وهو التميز في الأداء.

8-1: منهجية الدراسة:

- مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة: تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات السورية كافة (سيريتل، ام تي ان سوريا، الشركة السورية للاتصالات)، لما تتمتع به هذه الشركات من اهتمام بالعنصر البشري، ولوجود قسم إدارة الموارد البشرية مفعّل في كل من هذه الشركات، ولخصوصية قطاع الاتصالات كونه قطاع في تطور مستمر، يحتاج لمواهب تواكب هذا التطور التقني.

عينة الدراسة: بعد أن حددت الباحثة مجتمع الدراسة في الشركات موضع الدراسة، قامت بأخذ عينة عشوائية من المديرين في الشركات المذكورة أعلاه لكونهم أكثر قدرة على وصف واقع وأبعاد الموضوع، وأكثر قدرة على تحقيق أهداف الدراسة. وكان حجم العينة التي وزعت عليها الباحثة استبانات الدراسة هي (140) مدير ومديرة، استرجع منها (130) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (92.85%)، وقد تم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضع للتحليل (126) استبانة تشكل ما نسبته (90%).

- منهج الدراسة وأدواتها:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة، واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والتحليلي:

المنهج الوصفي: على صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية المتعلقة بكل من إدارة المواهب والتميز في الأداء. كما تم الحصول على بعض الدوريات من مجلات علمية محكمة مختلفة، وأخرى متاحة على مواقع إلكترونية.

المنهج التحليلي: تم اتباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث تم استخدام الطرائق الآتية في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وهي:

أسلوب المقابلة الشخصية:

اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع السادة المديرين في بعض شركات عينة الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على الحقائق التي تخدم الدراسة، فضلاً عن تفسير أهداف الدراسة، وتوضيح أي فقرات غامضة بالنسبة للمجيب، وهذا ضماناً لدقة الإجابة وكذلك رغبة في الوصول إلى فكرة أوسع حول الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، والتي لا يمكن الحصول عليها كلها عن طريق الاستبانة.

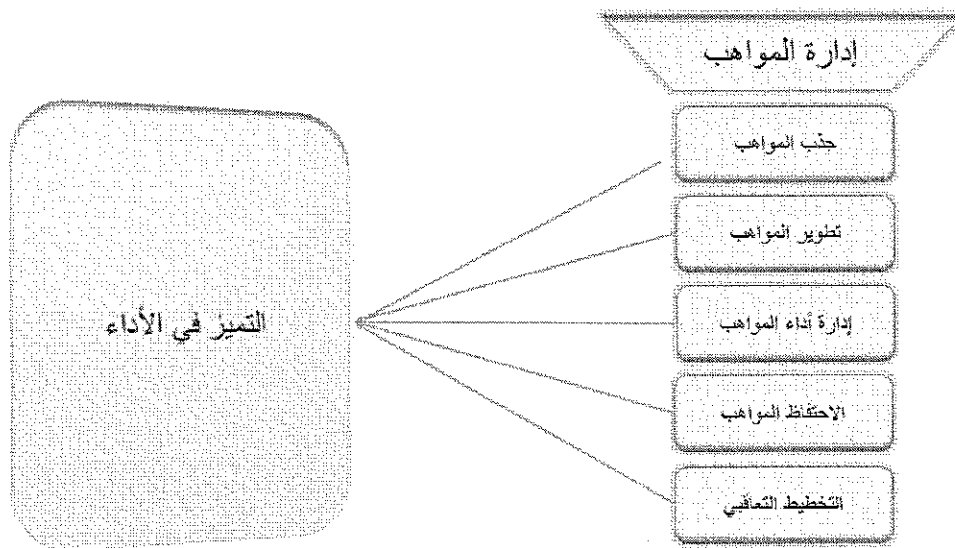
الاستبانة:

مثلت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، والهدف من استخدام الباحثة للاستبانة، هو الكشف عن آراء أفراد العينة حول عدد من المتغيرات والفروض التي تعد أساس هذا البحث العلمي، والتي تم الوقوف عندها في فصول الدراسة.

9-1: نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج فرضي للدراسة، يتضمن كل من المتغير المستقل ممثلاً بإدارة المواهب والمتغير التابع ممثلاً بالتميز بالأداء.

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

10-1: أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي كولمغروف-سميرنوف.
2. اختبار الثبات والصدق.
3. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
4. اختبار الفرضيات باستعمال T-test.
5. اختبار المقارنات (Independent t test) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب حالة شركات الاتصالات.
6. اختبار المقارنات (One Way Anova) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب شركة الاتصالات.
7. اختبار تشيفيه لتحديد جهة الفروق في التقييم.
8. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

11-1: حدود وقيود الدراسة:

- ✓ **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في شركات الاتصالات (سيرياتيل، ام تي ان، السورية للاتصالات) في مدينة دمشق.
- ✓ **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفترة ما بين (15-9-2015) إلى (12-7-2018).
- ✓ **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (126) مديراً في شركات الاتصالات السابقة.
- ✓ **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد أثر إدارة المواهب المتمثلة في (جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب و التخطيط التعاقبي) في تحقيق التميز في الأداء في قطاع الاتصالات في سورية ممثلاً بالشركات الآتية (سيرتل، ام تي ان سورية، السورية للاتصالات).
- ✓ **قيود الدراسة:** لعل أبرز الصعوبات التي واجهت الباحثة هي عدم قدرة الباحثة على الحصول على عدد مجتمع الدراسة، إضافة إلى عدم إعادة قسم من الاستبانات مما اضطر الباحثة إلى إعادة توزيع عدد من الاستبانات مرة أخرى وبذل مزيد من الجهد.

12-1: دراسات سابقة:

1-12-1: تمهيد:

إن انطلاق البحث العلمي من الدراسات السابقة، يعد أساساً صحيحاً لتكوين الفكرة المبدئية عن موضوع الدراسة ومتغيراته، إذ يمكن لكل باحث الاستفادة من الدراسات السابقة لموضوعه بشكل أو بآخر، ومنه قامت الباحثة باستعراض مرجعي لأهم الدراسات التي تمكنت من الاطلاع عليها، والتي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة، وذلك لتأسيس انطلاقاً صحيحة للدراسة، ومنه قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ضمن محورين، إذ تناول المحور الأول الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل وهو (إدارة المواهب)، وتناول المحور الثاني الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (التميز في الأداء) وقد تم في كل محور عرض الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث.

1-12-2: دراسات تناولت إدارة المواهب:

أولاً-دراسات عربية:

1. دراسة (الكرعاوي، 2010):

عنوان الدراسة: البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية.
هدف الدراسة: تمثل في محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد والأداء العالي).

نتائج الدراسة: توصلت إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات، بدلالة علاقات الارتباط والتأثيرات المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين قيد الدراسة. كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية، أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فتمثلت بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها وإستدامتها، طالما أن جوهر الأداء الجامعي يركز على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها. فضلاً عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة التنافسية للمنظمات.

2. دراسة (حسين، 2012):

عنوان الدراسة: استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي.

هدف الدراسة: حاول هذا البحث تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، إذ تشكل إدارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بالعاملين ذوي المهارات العالية والأداء المتميز، ونتيجة التغييرات الحادة التي تتسم بها البيئة التي تعمل فيها هذه الكليات فإن العديد منها بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق العديد من المزايا التنافسية الخاصة بها. وتمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود قصور واضح في تطبيق أنشطة إدارة الموهبة وإغفال دورها في تعزيز الميزة التنافسية في الكليات العراقية.

نتائج الدراسة: أبرزت الأساليب الإحصائية عدد من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات. وفي إطار مناقشة النتائج قدم البحث عدداً من الاستنتاجات أهمها أن إدارة الموهبة تعد المصادر الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لكليات في ظل البيئة الدينامية التي تعمل فيها، الأمر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن.

3. دراسة (صيام، 2013):

عنوان الدراسة: واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة.

هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توفر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية خصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. إذ تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية، من أهمها ضرورة وجود لوائح تنظيمية، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة، كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

4. دراسة (خليل، 2014):

عنوان الدراسة: تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز: بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد.

هدف الدراسة: تسليط الضوء على الإطار الفلسفي لإدارة الموهبة وإدارة التميز، تحليل وتشخيص واقع إدارة الموهبة والتميز.

نتائج الدراسة: ترتبط إدارة التميز مع المحافظة على الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت أهم التوصيات هو تركيز إدارة العمليات على مجالات التميز وليس تلبية متطلبات السوق فقط.

5. دراسة (مقري ويحيوي، 2014):

عنوان الدراسة: أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية.

هدف الدراسة: هدفت إلى الاطلاع على وجهات النظر النظرية والميدانية الخاصة بأثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة: وجد أن إدارة المواهب تؤثر معنوياً وبشكل ايجابي في الالتزام التنظيمي، ولها أثر معنوي في أداء المؤسسة.

دراسات أجنبية:

6. دراسة (Ashton & Morton , 2005):

عنوان الدراسة:

Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management.

إدارة الموهبة لتحقيق الميزة التنافسية: اعتماد المدخل الشامل لإدارة الموهبة.

هدف الدراسة: التعرف إلى أهمية إدارة الموهبة في نجاح المنظمات وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل التغييرات الكبيرة التي يشهدها العالم. ومن أبرز الاتجاهات التي انطلقت منها الدراسة هو أن: خصائص قوة العمل المتغيرة تؤدي إلى تخفيض حوض المهارات، وكذلك الأحوال الاقتصادية الأكثر تعقيداً تتطلب موهبة متفوقة وإدارة الموهبة جيدة لها.

نتائج الدراسة: التي توصلت إليها هي أن نظم إدارة الموهبة المتكاملة مع استراتيجية المنظمة تمثل الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي من الممكن أن تساعد في جذب العاملين الجدد ذوي الإمكانيات العالية والذين يمثلون الأساس لنجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية.

7. دراسة (CHUAI , 2008):

عنوان الدراسة:

Is Talent Management Just 'old wine in new bottles'? The Case of Multinational Corporations in Beijing.

هل إدارة المواهب هي فقط "تبئذ قديم في أوانٍ جديدة"؟ دراسة الشركات متعددة الجنسية في بكين.

هدف الدراسة: تقديم فهم واضح لإدارة المواهب ضمن مجموعة شركات متعددة الجنسية في بكين، لاكتشاف مدى تقديم هذا المفهوم الإداري للأفكار الجديدة، ولفهم سبب تبني المنظمات إدارة المواهب.

نتائج الدراسة: إن موضوع إدارة المواهب متابع وبكثرة، ومع ذلك لا يوجد حتى الآن تعريف واحد مجمل معتمد عليه من قبل جميع المنظمات تحت الدراسة. تم التركيز في هذه الدراسة على ما يميز إدارة المواهب، والعوامل التي تؤثر على تبني إدارة المواهب في الصين. أظهرت هذه الدراسة بأنه يمكن لإدارة المواهب أن تتنبأ ببعض المداخل الحديثة لإدارة العنصر البشري في المنظمات، أكثر من إعادة تجديد التقنيات والأفكار القديمة بوضع لافتة جديدة عليها. تتحدى هذه الدراسة فكرة أن إدارة المواهب هي صراع من قبل محترفي إدارة الموارد البشرية لتحسين شرعيتهم، وضع شركاتهم، ومصداقيتهم. ولذلك لا يجب عد إدارة المواهب على أنها "تبني قديم في أوان جديدة" على الأقل لدى الشركات التي تحت الدراسة في الصين.

8. دراسة (Jackson, 2008):

عنوان الدراسة:

Achieving Competitive Advantage Through Strategic Talent Management.

تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة المواهب الاستراتيجية

هدف الدراسة: تقديم إطار عمل للمنظمات لإيجاد إمكانيات استراتيجية متميزة تتكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يبين هذا البحث "الإمكانيات المتميزة الاستراتيجية" وبعدها يصف عمليات تحديد وخلق مثل هذه المؤهلات من خلال عمليات إدارة المواهب الفعالة. نتائج الدراسة: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مستمرة من خلال امتلاكها وتوظيفها للموارد المتميزة والنادرة وذلك عن طريق إدارة المواهب التي تعد القاعدة الأساسية لأي منظمة.

9. دراسة (Kamil, 2010):

عنوان الدراسة:

Study On The Implementation of Talent Management Practices at Malaysian Companies.

دراسة على تطبيق ممارسات إدارة الموهبة للمنظمات الماليزية

هدف الدراسة: التعرف على تطبيق ممارسات إدارة الموهبة وأثرها على التزام العاملين واحتفاظ المنظمة بهم، وانعكاس ذلك في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية، وذلك لأنها إحدى الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وبالتالي تترتب عليها منافع لكل من المنظمة والعاملين فيها.

نتائج الدراسة: إن أغلبية منظمات عينة البحث تحتاج إلى رفع تطبيق ممارسات إدارة الموهبة فيها، لما لها من تأثير كبير على النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية، وعليه أوصت الدراسة على ضرورة تعاون كافة المديرين في دعم تطبيقات إدارة الموهبة في المنظمة والاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

10. دراسة (Horvathova & Durdova ,2011):

عنوان الدراسة:

Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic.

إدارة الموهبة واستخدامها في حقل إدارة الموارد البشرية في منظمات جمهورية التشيك
هدف الدراسة: إعطاء فكرة عن مجال ومستوى استخدام إدارة الموهبة في منظمات إحدى مناطق جمهورية التشيك.

نتائج الدراسة: هناك ضيق شديد في تطبيق إدارة الموهبة في منظمات عينة البحث، إذ بلغ عدد المنظمات التي تطبق برامج إدارة الموهبة (9) من مجموع (237) أي ما يعادل (3.1%)، أما أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف تطبيق إدارة الموهبة فتم تحديدها بقلة معرفة الإدارة في هذه المنظمات بأهمية إدارة الموهبة، وقلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لدى المنظمات ضمن هذا المجال. وعليه أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع مجال تطبيق إدارة الموهبة في المنظمات التشيكية، لتأثيرها الكبير على قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار في المستقبل.

11. دراسة (Kravtsova,2012):

عنوان الدراسة:

Talent Management and Implementation to Middle Sized Companies.

إدارة المواهب وتطبيقها على الشركات متوسطة الحجم.

هدف الدراسة: مناقشة بدايات تطور إدارة المواهب من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة.
نتائج الدراسة: وقد أظهرت النتائج ضعف في ملائمة البنية التحتية لإدارة المواهب، مما أدى إلى خسارة المواهب الجيدة لصالح الشركات الكبيرة المنافسة، وتم إيجاد نموذج لإدارة المواهب في الشركات متوسطة الحجم، بأخذ عناصر وعوامل شركات أكبر، والاستفادة من ميزات الشركات متوسطة الحجم.

12. دراسة (Moczyłowska, 2012):

عنوان الدراسة:

Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience.

إدارة الموهبة - النظرية والممارسة في الإدارة: التجربة البولندية.

هدف الدراسة: هو التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات البولندية، إذ انطلقت من فرضية أساسية تنص على "أن إدارة الموهبة هي طريقة حديثة وفعالة لتطبيق سياسات الموظفين التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال الاستخدام الصحيح للإمكانيات المتأصلة في الموارد البشرية".

نتائج الدراسة: "إن رأس المال البشري يشكل اليوم أهم جزء لرأس المال الثقافي ويمثل أساس المعرفة التي تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية ولقيمة المنظمة"، فضلاً عن تأكيد الباحث على نمو الاهتمام الحقيقي من قبل العلماء النظريين والممارسين ورجال الأعمال بموضوع إدارة المواهب، وذلك لما لها من تأثير كبيرة على حياة المنظمة، وكذلك على الأفراد العاملين فيها في الحاضر والمستقبل.

13. دراسة (Sledierink,2012):

عنوان الدراسة:

Talent Management in Healthcare: Identifying and Retaining Talent At Medsich Spectrum Twente.

إدارة المواهب في المنظمات الصحية: كيفية تحديد المواهب والحفاظ عليها في مركز توينتي الصحي في نيوزيلندا.

هدف الدراسة: يركز البحث بشكل عام على إدارة المواهب، وعلى تحديد والحفاظ على المواهب بشكل خاص، فالهدف الرئيسي هو الإجابة عن سؤال كيف يمكن لمركز توينتي الصحي أن يحدد المواهب التي يحتاجها وكيف يحافظ عليها.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى صيغة شاملة لتعريف مصطلح المواهب ضمن المركز، وتم وضع معايير للمواهب من مواصفات وحاجات، ووضع خطة عمل لتلبية احتياجات المواهب ضمن المركز. وتم اقتراح وضع ميزانية كاملة لإدارة المواهب في مركز توينتي الصحي.

14. دراسة (Yllner&Brunila,2013):

عنوان الدراسة:

Talent management: Retaining And Managing Technical Specialist In Technical Career.

إدارة المواهب: الاحتفاظ وإدارة المختصين التقنيين في المهن التقنية.

هدف الدراسة: الهدف من هذا البحث هو التقصي عن إدارة المواهب كيفية تعامل المنظمات مع إدارة المواهب، لكي تحتفظ وتدير الاختصاصيين التقنيين في مهنتهم التقنية. إن مفهوم إدارة المواهب مهم للمنظمات الحديثة بسبب تطور وظهور اقتصاد المعرفة، دخول الأجيال الجديدة إلى سوق العمل، والحاجة إلى ميزة تنافسية واستراتيجية، والذي يتطلب طرائق جديدة لإدارة العنصر البشري.

نتائج الدراسة: تمت مقارنة النتائج بمجموعة من الشركات الصناعية الموجودة في السويد، والتي تشابه الشركة عينة البحث بالحجم، ولديها نفس الحاجة للكفاءات التقنية. وكانت أهم النتائج هي ضرورة ربط أنشطة إدارة الموارد البشرية باستراتيجية الشركة الكلية، ويجب على إدارة المواهب أن تتكامل مع أنشطة الموارد البشرية.

12-3: دراسات تناولت التميز:

15. دراسة (الجعيري، 2009):

عنوان الدراسة: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. هدف الدراسة: التعرف إلى مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. إذ تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف إلى التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز الآتية: القيادة بالإبداع، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال.

نتائج الدراسة: كانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

16. دراسة (حسن، 2010):

عنوان الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات. هدف الدراسة: التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

نتائج الدراسة: بعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد (للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى دلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

17. دراسة (سهمود، 2012):

عنوان الدراسة: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

هدف الدراسة: الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي لمتميز EFQM، إذ تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية) الإجراءات (العمليات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60%.

1-12-4: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة، قامت الباحثة بالتعليق عليها، وذلك من حيث الجوانب التي تم عرضها في كل دراسة، والممثلة في الهدف والعينة والأدوات والمنهج والنتائج التي تم التوصل إليها، وفق الآتي:

1- هدف الدراسات السابقة:

تصنف أهداف الدراسات السابقة على الشكل الآتي:

✓ دراسات هدفت لتحليل العلاقة بين إدارة المواهب ومتغيرات أخرى:

ومنها دراسة (كرعاوي، 2010) والتي هدفت لتحليل العلاقة بين إدارة المواهب والأداء العالي، ومنها من ربط إدارة المواهب بأداء المنظمة كدراسة (مقري ويحيوي، 2014)، منها من ربطها بإدارة التميز (خليل، 2014)، أو بالميزة التنافسية (شعبان، 2011)، (حسين، 2012)، (Ashton&Morton, 2005)، (Jackson, 2008).

✓ دراسات حاولت وصف واقع إدارة المواهب:

كدراسة (صيام، 2013)، (Moczyłowski, 2012)، (Kamil, 2010)، (Horvathova, 2011)، (Kravtsova, 2012).

✓ دراسات ناقشت عمليات واستراتيجيات إدارة المواهب:

كدراسة (Ylner&Brunila, 2013)، و(Sleiderink, 2012).

✓ دراسة ناقشت مفهوم إدارة المواهب، هل هو مفهوم حديث أم أفكار قديمة بمسمى جديد:

كدراسة (Chui, 2008).

✓ أما الدراسة الحالية فهدفت لمعرفة أثر إدارة المواهب على التميز بالأداء، وقامت أيضاً بوصف واقع إدارة المواهب ضمن عينة الدراسة، كما ناقشت ضمن الجانب النظري عمليات واستراتيجيات إدارة المواهب ضمن المنظمات.

2- عينة الدراسات السابقة:

كانت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة التي تم عرضها مختلفة ومتنوعة، إذ طُبّق بعضها على رؤساء الجامعات ومعاونيهم كما في دراسة كل من (كرعاوي، 2010)، (صيام، 2013)، (جعبري، 2009)، (سهمود، 2012)، (حسين، 2012).

أو على العاملين بشركات الاتصالات كدراسة (حسن، 2010). وطُبّق بعضها الآخر على موظفي الشركات الصناعية كدراسة (مقري ويحيائي، 2014)، (خليل، 2014)، (Ashton&Morton, 2005)، (Yllner&Brunila, 2013). أو المنظمات الصحية كدراسة (Sledrink, 2012). أو كمقارنة بين منظمات تعمل في مجالات مختلفة كدراسة (Kamil, 2010)، (Horvathova&Durdova, 2011)، (Moczyłowska, 2011)، (Chui, 2008)، (Kravtsova, 2012).

أما بالنسبة لحجم العينات في الدراسات السابقة فقد كان متنوعاً، بعضها كان صغيراً وبعضها كان كبيراً.

وتكونت عينة الدراسة الحالية من المديرين في شركات الاتصالات السورية، والبالغ عددهم (126) مديراً ومديرة.

3- أدوات الدراسات السابقة:

كانت أداة الدراسة في معظم الدراسات السابقة عبارة عن استبانة صممت لجمع المعلومات كما في دراسة كل من (كرعاوي، 2010)، (حسين، 2012)، (صيام، 2013)، (مقري ويحيائي، 2014)، (خليل، 2014)، (جعبري، 2009)، (حسن، 2010)، (سهمود، 2012)، (Horvathova&Durdova, 2011).

بينما كانت الدراسة عبارة عن دراسة حالة كما في دراسة كل من (Ashton&Morton, 2005)، (Chuai, 2008)، (Yllner&Brunilla, 2013). وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات شخصية كما في دراسة (Kamil, 2010)، (Sledrink, 2012). بينما دراسة (Kravtsova, 2012) استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية. واعتمدت دراسة (Moczyłowska, 2012) على البيانات التاريخية لعينة البحث. واعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة من إعداد الباحثة مؤلفة من 46 فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ قامت الباحثة بإعدادها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

4- من حيث النتائج:

تباينت الدراسات السابقة في نتائجها وفقاً لتباين أهدافها، وقامت الباحثة بعرض أهم نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية في الجزء العملي من الدراسة.

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور واضح لدى الباحثة عن كيفية بناء الدراسة الحالية، ورسم الخطوات الأساسية التي ينبغي اتباعها لإخراج الدراسة بالشكل الأمثل، وذلك انطلاقاً من تحديد المشكلة الأساسية للدراسة، وتحديد أهدافها وأسئلتها، مروراً بالإطار النظري الذي يجب الاستعانة به والذي أسهم في إثراء خلفية الباحثة بموضوع الدراسة الحالية، ومنهج البحث الذي سيُعمد بما يتفق مع معطيات الدراسة، وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة، وعينيتها وكيفية بناء أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليلها والتحقق من صدقها وثباتها واستخراج نتائجها. ومن ثم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها.

- مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية اتفقت في بعض جوانبها مع بعض الدراسات السابقة، واختلفت عن بعضها في جوانب أخرى. فالدراسة الحالية هي استمرار لجهود الدراسات السابقة في موضوع إدارة المواهب، إذ ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بالأصالة والحدثة من عدة جهات: إذ تعد هذه الدراسة هي الدراسة الأولى من نوعها في سورية والوطن العربي، والتي تتناول موضوع إدارة المواهب مدخلاً لتحقيق التميز في الأداء على حد علم الباحثة. من جهة أخرى تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الاتصالات في سورية بشقيه العام والخاص، وهذا خلافاً للكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي سعت لتطبيق إدارة المواهب والتميز على القطاع الخاص فقط.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول-المواهب في المنظمات

المبحث الثاني-إدارة المواهب

المبحث الثالث-التميز

المبحث الرابع-دور إدارة المواهب في تحقيق التميز بالأداء

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

يتضمن الفصل الثالث مجموعة من المحاور ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ يتناول المحور الأول المواهب في المنظمات ويقدم تعريفاً للموهبة والمفاهيم المرتبطة بها، والموهبة في عالم الأعمال وتصنيف الموهوبين والمديرين والمواهب وأساليب الاهتمام بالموهوبين، ويتناول المحور الثاني إدارة المواهب من حيث أسباب ظهور إدارة المواهب، مراحل ظهورها، مفهومها، الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، أهمية إدارة المواهب، مستوياتها، عملياتها، خطواتها، وتجارب ناجحة بإدارة المواهب، كما يتناول المحور الثالث التميز من حيث ماهيته، نشأته، الاختلافات بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبينه وبين الأيزو، المفاهيم الرئيسية التي يتضمنها، وكيفية إدارته، أهميته، ونماذج التميز العالية.

المبحث الأول-المواهب في المنظمات:

تعد الموهبة قضية العصر، إذا إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية وتقدم معرفي مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف وإبداع جديد ومتطور دائماً. ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورقبها مرهون بتقدم فكرها وإنتاجها العلمي والمعرفي.

2-1-1: تعريف الموهبة:

حاولت العديد من الدراسات التي تناولت الموهبة والموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوب، غير أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين العاملين بهذا المجال، بحيث يصعب على أي باحث في مجال الموهبة أن يضع تعريفاً عاماً متفقاً عليه للموهبة، لأن التعريف عموماً يجب أن يقدم وصفاً دقيقاً للمفهوم، ومفهوم الموهبة مفهوم مركب يختلف من ثقافة إلى أخرى، بحيث يعكس دائماً ثقافة المجتمعات التي يظهر فيها، وبالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من نصف قرن، إلا أنه ظلّ غامضاً لكثرة المفاهيم المتعلقة به وتنوع مداخل الباحثين في هذا الشأن. (هلال، 2010: 24).

وقد وضع (CIPD, 2013) تحدٍ أمام محترفي إدارة الموارد البشرية وعملاتهم بأن عليهم توضيح مصطلح الموهبة في منظماتهم. فالموهبة في معناها اللغوي كما ورد في المعاجم العربية أخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً. فالموهبة إذن، هي من إعطاء الشيء بلا مقابل. كما تشير بعض القواميس الإنكليزية العربية إلى أن (gifted) بمعنى موهوب ذو موهبة. وفي موضع آخر (ذكي) ذو مواهب سامية. وفي القاموس الإنكليزي (Longman Dictionary of contemporary

(English,2006) بأنها هبة: قدرات وصفات طبيعية. وفي (Concise Oxford Dictionary,1990) بأنها ملكية أو كفاءة متميزة، قدرة عقلية عالية، شخص أو أشخاص ذوي المواهب. وقد حدد رينزولي في نموذج مكوّنات الموهبة (Renzulli,2013) وهي:

1. قدرات فوق المتوسط (Above average ability): كما يتضح من انتماء الفرد في المنظمات إلى الأداء العالي.
2. الالتزام بأداء العمل (Task commitment): ويطلق عليه أيضاً القدرة على إدارة الوقت، كما يتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.
3. المهارات الابتكارية (creativity skill): يتضح من اتباع الفرد طرائق مبتكرة في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.

2-1-2: مفاهيم مرتبطة بالموهبة:

ذكر الباحثون في علم النفس أربع مراحل مر بها مفهوم الموهبة عبر التاريخ، وفي هذه المراحل ظهرت مفاهيم كثيرة التشعب ترتبط بمفهوم الموهبة ارتباطاً وثيقاً، حتى أن بعضها لازال يستخدم في نطاق واسع كبديل عن الموهبة، هذه المراحل هي (صيام، 2010: 16).

- ارتباط الموهبة بالعبقرية كقوة خارقة توجهها الآلهة والأرواح.
- ارتباط الموهبة بالأداء المتميز في الميدان.
- ارتباط الموهبة والتفوق بالذكاء ونسبته.
- اتساع هذا التعريف ليشمل الأداء الانفعالي المتميز أو القدرة على الأداء المتميز في المجالات العقلية والأكاديمية والإبداعية والقيادية.
- ومن المفاهيم المتعلقة بالموهبة: (هلال، 2010: 20).

العبقرية: عُدّ مصطلح العبقرية "جهداً يبذله صاحبه، بعيداً عن نسبة ذكائه". ويعرف أيضاً بأنه قوة وطاقات فطرية من نمط رفيع كالتّي تنسب إلى من يعدون أعظم العاملين في أي فرع من فروع الفن، أو التأمل أو التطبيق. فهي طاقة فطرية وغير عادية وذات علاقة بالإبداع التخيلي وتختلف عن الموهبة (هلال، 2010: 20).

الإبداع: ويعرف الإبداع عند الفلاسفة بأنه إيجاد الشيء من العدم، فهو إنتاج الجديد أو النادر والمفيد فكراً أو عملاً، فهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس. على الرغم من الاتفاق اللغوي على معنى الإبداع، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى مدى التغيير الذي طرأ على المفاهيم الاصطلاحية لمعنى الإبداع منذ بدء الاهتمام به حتى العصر الحديث. وعلى الرغم من جود فوارق عديدة في المفاهيم إلا أن هناك اتفاقاً بين الكثير من العلماء على غالبية الخصائص الإبداعية لدى الموهوبين. ولإبداع أربعة جوانب تتداخل وتتكامل مع بعضها وتتمثل في: (الشخص المبدع، الإنتاج المبدع،

العملية الإبداعية، البيئة الإبداعية). ويجب أن يكون الناتج عن التفكير الإبداعي ذو فائدة وقبول في المجتمع. وتختلف نوعية منتجات الابداع بحسب قدرة وتوجه الشخص المبدع (المرجع السابق: 21).

الذكاء: تعددت مفاهيم وتعريف الذكاء فيعرفه البعض بأنه القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية. فالذكاء يعرف بأنه الاستعداد للتفكير الاستقلالي والابتكاري والإنتاجي. ويعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على التوافق مع البيئة التي يعيش فيها أو الظروف التي تحيط به. ويذهب آخرون على أنه تنظيم معقد للقدرات العقلية المتعلقة بالطلاقة اللفظية، والقدرة الحسابية، والفهم اللفظي، وقوة الذاكرة، والقدرة المكانية، والقدرة الإدراكية، والمحاكمة العقلية (هلال، 2010: 20).

التميز: فالمتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم القدرات واضحة وقادرة على الإنجاز العالي. ومفهوم التميز قريب من مفهوم الموهبة حيث أن غالباً ما يكون الأشخاص الموهوبين متميزون بالنسبة لأقرانهم (هلال، 2010: 20).

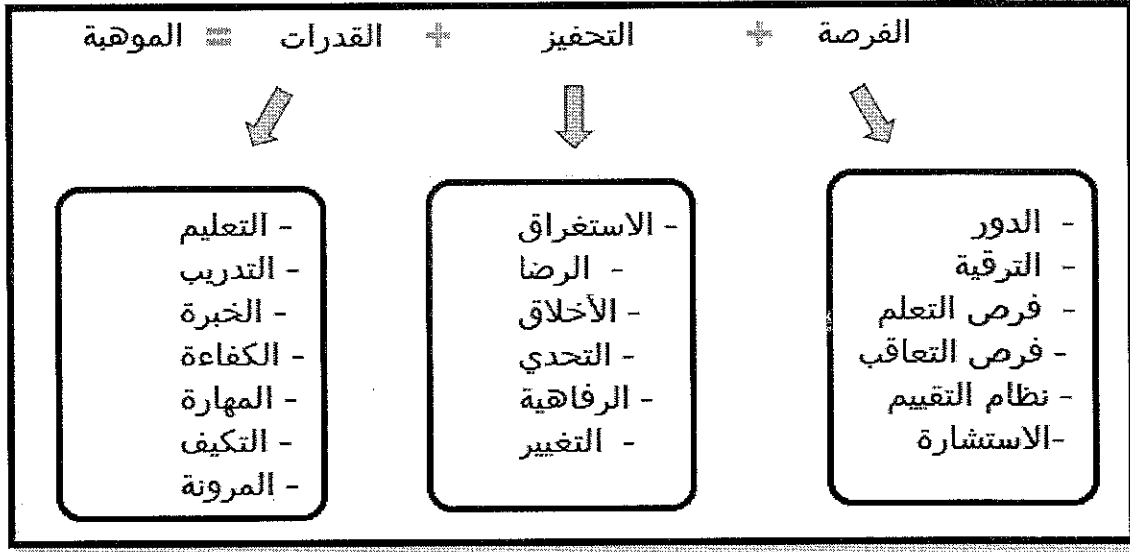
التفوق التحصيلي: يشير إلى التحصيل العالي والإنجاز العلمي الأكاديمي المرتفع. فالتحصيل الجيد قد يعد مؤشراً على الذكاء، ويعرف المتفوق تحصيلياً بأنه الفرد الذي يرتفع في إنجازه، أو تحصيله الدراسي بمقدار ملحوظ بالنسبة لأقرانه من المحيطين به أو العاملين معه في نفس المجال (هلال، 2010: 20)

2-1-3: الموهبة في عالم الأعمال:

الطريقة الأكثر شيوعاً لتعريف الموهبة في عالم الأعمال هي عن طريق ربطها بأداء الفرد، فقد لاحظ الباحثون أن معظم المديرين يميلون لتحديد موهبة الأفراد في المنظمة عن طريق العائد. (Kabwe, 2011:10)

يشير مصطلح المواهب في المنظمات إلى العاملين الأساسيين والقادة التي تقود الأعمال بنجاح، والذين يقدمون أعلى مستويات الأداء ويلهمون الآخرين لتقديم أفضل ما لديهم، فالموهبة هي الكفاءة الجوهرية في المنظمة وتشكل نسبة ضئيلة من الموظفين. (A.Berger & R.Berger, 2004:7) تشير المواهب للقدرات والصفات والميزات النادرة للموظفين والتي يستغلونها للوصول لأهداف المنظمة، (Glen, 2007:4) والشكل الآتي يوضح معادلة الموهبة:

الشكل (2) معادلة الموهبة



المصدر (Glen, 2007:4) بتصرف الباحثة.

إن الموهبة هي الإنجاز، إذ أن الموهبة التي لم تقدم نتائج ملموسة تبقى في حدود الإمكانية المحدودة (Murphy, 2012: 14) الموهبة تضم الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارقاً في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد (Armstrong, 2006). وفي بحث مسحي لـ (Towers Perrin, 2006) عدت المجموعات الآتية في المنظمة كـ "موهبة" (Elegbe, 2010: 19):

- 1- الإدارة العليا.
 - 2- الموظفين في الإدارة الوسطى والذين يمتلكون إمكانات قيادية.
 - 3- المساهمين الأساسيين أو الخبراء التقنيين.
 - 4- الموظفين الجدد والذين يمتلكون إمكانات قيادية.
- تعريف (Cappelli, 2008:133):
"هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالعديد من الصفات التي تسهم في تقدم منظمته، أما اصطلاحاً فهي قدرات ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد."
 - تعريف (Collings & Mellahi, 2009:305)
"هي القدرة في حقل معين، أو المقدرة الطبيعية ذات الفعالية الكبيرة."
 - ويراها (Tensley, 2006:266):
"بأنها مزيج معقد من الموظفين والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية والمحتملة."
 - أما تعريف (Lewis & Heckman, 2006:140):

عرفها بأنها القيمة النادرة، والتي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وأنها ليست دائماً واضحة.

- في المنظمات يستخدم مصطلح موهبة للدلالة على (Silzer & Dowell, 2010: 59):
 1. شخص محدد.
 2. قدرات ومهارات الفرد وما يستطيع القيام به، أو ما يقدمه للمنظمة.
 3. مجموعة في المنظمة: وتدل على مجموعة من الموظفين والذين تعدهم المنظمة استثنائيين في قدراتهم ومهاراتهم في مجال تقني محدد.
- الموهبة = المهارات والمعارف المكتسبة بالإضافة الصفات (تتضمن القدرات والكفاءات) (Wan, 2010: 127)

وهذا يصل بنا إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للموهبة في جميع الكتب أو المنظمات، وبالرغم من تنوع تعريف الموهبة، يوجد تعريف شائع، وذلك بأن الشخص الذي يمتلك الموهبة فهو يمتلك إمكانية قيادية وقدرة تقنية، وذلك ليساهم بشكل إيجابي في فاعلية منظمته (Elegbe, 2010:19).

وفي الجدول الآتي ملخص لبعض تعريفات الموهبة وصفاتها حسب كل تعريف:
الجدول (1) ملخص لتعريف الموهبة وصفاتها حسب كل تعريف

المرجع	صفات المواهب حسب التعريف	تعريف المواهب
(Tansley, 2011:270)	إمكانات عالية	"الأفراد الموهوبون هم القادرون على تغيير أداء المنظمة بشكل كبير، إما على المدى القريب أو البعيد عن طريق إظهارهم لأعلى درجات الإمكانية".
(Makela, Jorkman & Ehrnroot h, 2010:137)	أداء عالي إمكانات الرغبة للتطور	"هم الموظفون ذوو الأداء العالي والتحسين المستمر ضمن وظائفهم الحالية، ولديهم الإمكانية والرغبة للتطور في وظائف رئيسية أخرى".
(Tarique & Schuler, 2010:127)	القدرات	"هم من لديهم القدرة على التأثير الواضح على نجاح المنظمة".
(Schiemann, 2014, 282)	القدرات الهبات الجوهرية مهارات، معارف خبرات، نكاه شخصية، دوافع التطور	"هي مجموع الإمكانات، الهبات الجوهرية، المهارات، المعرفة، الخبرات، النكاه، الاتجاهات، الشخصية والدوافع الخاصة بالفرد، بالإضافة للقدرة على التعلم والتطور".

(Gelens,2013:342)	إمكانات عالية	"ذوي الإمكانات العالية سيكونون الحل الرئيسي لمشكلة من سيملى أهم الوظائف والمراكز الاستراتيجية في المنظمة".
(Galardo,Dreies&Gonzalezcruz,2013:291)	مهارات، معارف قدرات مدركة إمكانات	"يمكن أن تعرف المواهب بأنها المجموع المعقد للمهارات والمعارف والقدرات المدركة للموظفين وإمكاناتهم".
(Meyers,Woerkom&Dries,2013:306)	القدرات الفطرية	"المقدرة الفطرية لتكون جيداً في شيء ما، دون تعلمه".
(Iles, Chuai, & Preece, 2010: 181)	فعالية، إمكانات عقلية استراتيجية قدرات قيادية نضوج عاطفي مهارات الاتصال التوجه بالنتائج	"تعد شيفرة لمعظم المديرين والقادة الفاعلين عند جميع المستويات، التي تساعد المنظمة على تحقيق طموحها وقيادتها، وتعد الموهبة الإدارية العقل الاستراتيجي الحاد، القدرة على القيادة، النضوج العاطفي، مهارات الاتصال، القدرة على جذب وإلهم الموظفين الآخرين، مهارات فعالة، القدرة على تقديم نتائج على أرض الواقع".
(Hartmann,Feisel&Schober, 2010:126)	القدرات، التحفيز القيمة المضافة صعوبة الاستبدال	"تعرف بأنها القدرة، التحفيز، القيمة المضافة للعامل، وتقاس بصعوبة استبداله".
(Bethke–Langenegger,Mahler&Staffelbach,2011:535)	الرضا التحفيز الالتزام	"جزء من مجموعة متميزة وقيمة من الموظفين، والذين يظهرون مستوى أعلى من الرضا الوظيفي، الأداء التحفيزي والالتزام".
(Thunnissen,Boselie&Fruyter,2013:327)	القدرات، المعرفة الكفاءات صعوبة استبداله	"صفات فردية مثل القدرات، المعرفة، والكفاءات، وتكون قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد وصعوبة استبدالها".

وبذلك تعرف الباحثة المواهب في المنظمة، بأنهم الأفراد الذين لهم تأثير واضح على أداء المنظمة، والذين يقدمون قيمة مضافة لها في المدى القريب والبعيد، ولديهم القدرة على التعلم والتطور والتكيف، ويصعب على المنظمة استبدالهم.

2-1-4: تصنيف الموهوبين:

تصنف الموهبة إلى مجموعة من الأصناف فحسب (Osinga,2009) تصنف المواهب إلى ما يأتي:

(a) الموهبة القيادية (leadership talent)

هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون والتي تكون مسؤولياتهم ما يأتي:

- إعداد الاستراتيجية.
- توصيل الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.

(b) الموهبة الرئيسية (key talent):

يشمل النوع الثاني أفراد لديهم حس المنافسة القوية ويعتدون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة، نظراً لما يتمتعون به من قدرات، وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوو المهارات النادرة.

(c) الموهبة الجوهرية (core talent):

- موهبة تمتلك قدرات جوهرية.
- موهبة تنفذ الأعمال بسرعة.
- تساهم هذه الموهبة في زيادة منحى التعلم.

ويشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم عمال الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو الزبون.

(d) الموهبة الداعمة (support talent):

- تقوم بالأعمال غير الجوهرية.
- تحفز القدرات الذاتية للأفراد.
- قابلة للاستحداث ومواكبة التغيير.

إن تنفيذ النشاطات يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، وكثيراً ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأمتة، وتكون مهارات الافراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

وقد صنف (A.Berger & R.Berger, 2004) المواهب في المنظمة إلى :

1. الموظفون المرافقون المتميزون (Super keepers): هم الموظفون الذين تجاوزوا التوقعات بشكل كبير.

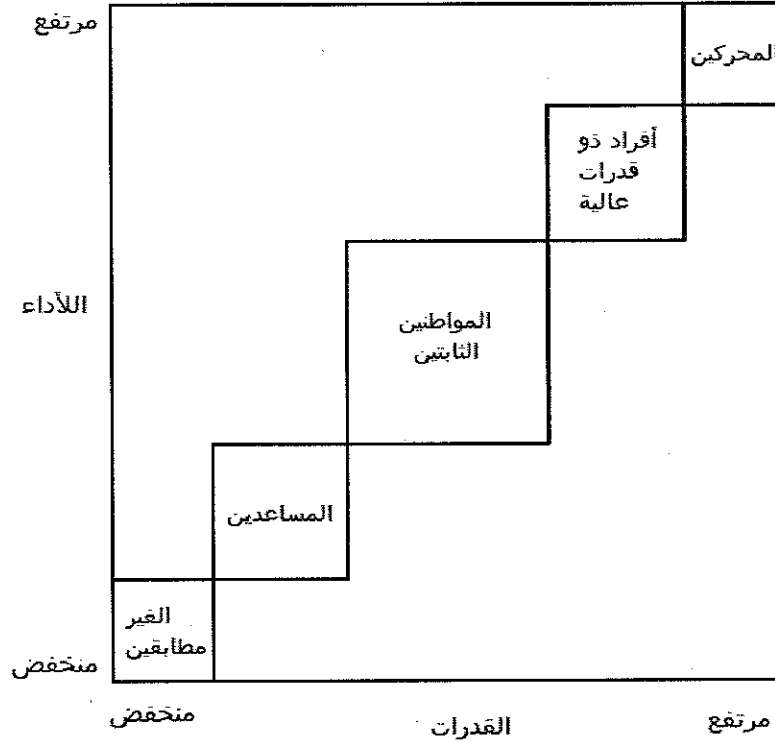
2. الموظفون المرافقون (Keepers): هم الموظفون الذين تجاوزوا توقعات المنظمة.

3. المواطنون الثابتون (Solid citizen): هم الموظفون الذين حققوا توقعات المنظمة.

4. الموظفون غير المطابقون (Misfit): هم الموظفون غير المطابقين لتوقعات المنظمة.

وصنفها (Wan, 2010: 128) وفق الشكل الآتي إلى:

الشكل (3) تصنيف المواهب ضمن المنظمة



المصدر: (Wan, 2010:128) بتصريف الباحثة

وفيما يلي شرح موجز لكل منهم:

1. محركو الأداء (Movers): هم مجموعة من ذوي القدرات والأداء العالي، هؤلاء هم محركو المنظمة، والنجوم التي يتطلع إليهم كل شخص في المنظمة.
2. الأفراد ذوي القدرات العالية (High potential individuals): لديهم الإمكانيات ليكونوا قادة المنظمة، والبدائل المستقبلية للمحركين.
3. العاملون الثابتون (Solid citizens): وهم المحركات التي تحافظ على الأداء التشغيلي للمنظمة.
4. المساعدون (Servers): يفعلون ما يطلب منهم، وزيادة أعدادهم يضعف الموقع التنافسي للمنظمة.
5. غير المطابقين (Misfits): لا ينتمون للمنظمة بسبب مهاراتهم ومعارفهم وصفاتهم الحرجة، وقيمهم الخاصة بهم لا تطابق قيم المنظمة.

2-1-5: المديرون والمواهب:

تتمتع الموارد البشرية اليوم بقدرة كبيرة على الانتقال بين الشركات والبلدان بشكل لم يسبق له مثيل، وتتزايد حدة هذه الظاهرة يوماً بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة. ففي الماضي كانت الدول تتصارع عسكرياً، أما اليوم فإن الصراع يدور حول اجتذاب المواهب العاملة في سبيل التفوق الاقتصادي. وبعد أن كانت الشركات تتصارع في حروب الأسعار والتسويق، بدأ صراعها يدور حول المواهب والذكاء البشري والإبداع الإداري.

يطلق الاقتصاديون على هذه الظاهرة (هجرة المواهب) أو (هجرة الأدمغة). وفي هذه الهجرة يكمن سر تفوق الشركات الجاذبة للمواهب، إذ بات واضحاً أن امتلاك هذه الشركات للذكاء والإبداع وقدرتها على استنزاف المواهب من منافسيها يعد ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها.

يدرك المديرون أن الموظفين ثلاث فئات:

* عاملون موهوبون: وهم نادرون.

* عاملون عاديون: ويمكن تحويلهم إلى عاملين متميزين.

* عاملون فائضون: وهي الكتلة من العاملين الكسالى وغير المنتجين.

يساعد هذا التصنيف على تحديد أساليب التعامل مع كل فئة من العاملين، وغربلتهم والاحتفاظ بالموهوبين منهم. وبالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية العاملين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة هو أن أغلب المديرين يتصرفون بشكل يبعد المواهب عن شركاتهم إلى شركات منافسيهم، فهم لا يأبهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات منافسيهم. بل إن كثيراً منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضاً.

كشفت نتائج استطلاع آراء المديرين عن أن 80% منهم لا يهتمون بإدارة المواهب في شركاتهم. وجاءت بقية نتائج الاستطلاع كما يأتي: (صمادي، 2004: 1)

1- مديرون للمواهب: وهم المديرون الذين يحافظون على العاملين الموهوبين في شركاتهم وبلغوا (20%) فقط من إجمالي المديرين.

2- مهدرون للمواهب: وهم الذين يقصون المواهب في شركاتهم وبلغوا (30%).

3- مديرون لا يكثرثون بالمواهب: وهم المديرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب وإنما يهتمون بحيثيات أخرى، مثل إدارة التكاليف وغيرها، حيث بلغت نسبتهم (50%).

ثلاث أجيال من المديرين:

في أحد تصريحاته الإدارية قال (جاك ويلش)، الرئيس التنفيذي لشركة جينيرال اليكترويك،: "إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث، بوسائل الجيل الثاني، وعقلية الجيل الأول".

هناك ثلاث أجيال من المديرين. مع ولادة الجيل الأول كانت الأسواق البكر مازالت متعطشة للمنتجات مع نقص المنتجين، لذا ركز هذا الجيل على استراتيجية إدارة العمليات الإنتاجية. وكانت العقبة الوحيدة هي نقص رأس المال. ولكن مع تغير العالم تزايد المنتجين والمؤسسات، اشتدت المنافسة، فظهر الجيل الثاني من الإداريين الذي يركز على الاستراتيجيات التنافسية. بعد ذلك حدثت الطفرة الزهيدة في التكنولوجيا وتراكمت الأموال لدى البنوك والمؤسسات المالية ولم تجد منفذاً لها، فكان لا بد من ظهور الجيل الثالث من الإداريين. وبالنسبة لهؤلاء كان هناك عنصراً واحداً نادراً وهو العاملون الموهوبون (صمادي، 2004: 3).

2-1-6: أسباب الاهتمام بالموهوبين:

إن المجتمعات المتقدمة تولي ما لديها من طاقات بشرية وكل اهتمامها ورعايتها لكي يصل كل فرد منها إلى أقصى مدى ممكن تحقيقاً لإنسانيته، وبالقدر الأكبر على عقول الموهوبين من أبنائه، خاصة وأن كثير من الأعمال أصبحت تتطلب مستوى عالٍ ومرتفع من الأداء. ويرجع سبب الاهتمام بالموهوبين إلى عدة أمور منها (جروان، 2008: 17).

1- حركة القياس الفكري:

من الطبيعي أن يتأثر تطور الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب من دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما. لذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسي على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم، ودفع البرامج لرعايتهم.

2- الحرب الباردة وسباق التسلح:

شهدت الساحة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بروز قوتين عظيمتين هما الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد بداً من الاعتماد على أبنائها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة، ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الأزمات والشعور بالتهديد.

3- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة يوجد الانفجار السكاني وللعولمة مشكلات أكثر ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي بشكل عام، لأن الثورة في مجال الاتصالات والمعلومات أزلت الحواجز ولم تترك خياراً لأي دولة في هذا العالم سوى أن تؤثر وتتأثر بالأحداث الجارية أينما كانت.

4- الجمعيات والمؤتمرات العلمية:

كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية والدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين. واشتملت أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين، التي شاركت بها بعض الدول العربية.

المبحث الثاني-إدارة المواهب:

أصبح التميز والنجاح الهدف الرئيسي للمنظمات الحديثة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل النظام الاقتصادي العالمي المتغير والمتطور، وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات المختلفة (عبد الفتاح، 2012: 9). فالمنظمات اليوم تواجه منافسة عالمية متعددة الأقطاب حيث المنظمات من جميع الدول متقدمة ونامية تبحث عن ميزة في الأسواق الجديدة، فرص جديدة، مصادر نمو جديدة، حيث أصبحت المواهب مصدر ثمين تتنازع عليه جميع الأطراف من منافسين في الحرب العالمية على المواهب (Chees, Thomas, & Craig, 2008: 8)

2-2-1: أسباب ظهور إدارة المواهب:

في إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة، ظهر مفهوم إدارة المواهب، نتيجة الحاجة لأصحاب التوجه الريادي القادرين على تحديد الأولويات واقتناص الفرص المتاحة (نص، 2014: 84) هنالك ثلاث أسباب رئيسة ساهمت في ظهور إدارة المواهب حسب رأي (Michaels, 2011: 24):

1. التغيير الجذري من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات:

بدأت حرب المواهب في بداية الثمانيات من القرن الماضي تزامناً مع ولادة عصر المعلومات، وبذلك أهمية الموجودات الملموسة (آلات، معامل، أموال) تضاعلت نسبياً أمام أهمية الموجودات غير الملموسة (العلامة التجارية، رأس المال البشري، الموهبة).

وإزداد اعتماد الشركات على المواهب بنهاية القرن الماضي، ففي عام 1900 فقط 17% من الوظائف تطلبت عاملين بمعرفة فكرية أما الاعتماد على الآلات تجاوز 60%.

فبالانتقال الى عصر المعلوماتية، أصبح الاقتصاد يعتمد على المعرفة وبالتالي فإن القيمة التي ينفرد فيها ذوو المواهب استمرت بالارتفاع.

2. ارتفاع الطلب على المواهب الإدارية المتميزة:

تزامناً مع ارتفاع الطلب على المواهب، فإن الطلب على المواهب الإدارية قد ازداد أيضاً، فدور المديرين أصبح أكثر تحدياً وأهميةً بسبب العولمة والتطور السريع بالتكنولوجيا والذي غير قواعد اللعبة في معظم الصناعات.

الشركات اليوم بحاجة لمديرين يستجيبون بسرعة لهذه التحديات فهي تتطلب مديرين يأخذون المخاطر على عاتقهم، مبادرين على نطاق عالمي، مديرين مولعين بالتكنولوجيا، مديرين يستطيعون الحفاظ على مشاريعهم ويلهمون موظفيهم.

3. ازدياد ميول العاملين للانتقال بين الشركات:

بالوقت الذي لاحظت فيه الشركات حاجتها لمديرين ذوي مهارات عالية، لاحظ المديرون ميزة الانتقال من شركة لأخرى. وقد كان لتخفيض عدد العاملين في الشركات في نهاية الثمانيات من القرن الماضي العامل الأساسي لكسر الاتفاقية التقليدية والتي استبدل فيها أمان العمل بالولاء. وخلال سنوات قليلة أصبح الخوف القديم تجاه أمان الأعمال قد تبخر وأصبحت الأولوية للمدير الذي يملك خبرة في العمل في أكثر من شركة في سيرته الذاتية.

وقد حدد (A.schiemann, 2009: 33) عشرة اتجاهات ستغير المستقبل :

1. المنافسة العالمية (Global competition).
 2. التغير في العرض والطلب على القوى العاملة (A change in labor supply and demand).
 3. التوزيع غير العادل للمواهب (Uneven distribution of talent).
 4. إدارة تنوع القوى العاملة في أماكن متنوعة (Managing diverse workforce in diverse places).
 5. فجوات في تعاقب القيادة (Leadership succession gaps).
 6. التغير في المهارات والعقليات (Skill and mind shifts).
 7. التكنولوجيا (Technology).
 8. التكاليف المتزايدة لأخطاء المواهب (The cost of talent mistakes is growing).
 9. القصور في قياس رأس المال البشري (Paucity of human capital measures).
 10. ضعف القابلية للتغيير (Low readiness for change).
- ❖ إن حرب المواهب خلق واقعاً جديداً مختلفاً كلياً عن الواقع القديم كما في الجدول الآتي:

الجدول (2) مقارنة بين واقع المنظمات قبل وبعد حرب المواهب

الواقع القديم	الواقع الجديد
الأفراد بحاجة للشركات	الشركات بحاجة للأفراد
الآلات ورأس المال والموقع الأفضل هي الميزة التنافسية	الأفراد الموهوبون هم الميزة التنافسية
مواهب أفضل تخلق بعض التغيير	مواهب أفضل تخلق تغيير جذري
الوظائف نادرة	المواهب نادرة
ولاء الموظفين لوظائف ثابتة ومستقرة	الأفراد ينتقلون من شركة لأخرى والتزاماتهم قصيرة الأمد

المصدر (Vatne&Torgersen, 2014:18) بتصرف الباحثة.

هذا الواقع الجديد والأكثر تحدياً يتطلب عمليات وإجراءات و أنظمة جديدة (Bersin, 2006:3) فهو يتطلب تكاملاً أقوى بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتكاملاً مباشراً بين إجراءات الأعمال الإدارية.

وفقاً لـ (Chui, 2008:7) فإن أسباب ظهور إدارة المواهب تتلخص بأربعة عوامل :

- التغيرات الديموغرافية.
- العولمة.
- النمو والازدهار الاقتصادي.
- ظهور التكنولوجيا المتقدمة.

وفقاً لـ (Chui, 2008:8) نقلاً عن (Boudreau and Ramsted, 2005:33) لاحظوا أن التكنولوجيا، نقص العمالة، تخفيض عدد العاملين، التوسع بالأعمال و العولمة هي فقط بعض العوامل التي جعلت إدارة المواهب أولوية أساسية في معظم الشركات.

2-2-2: مراحل ظهور إدارة المواهب البشرية:

ماتت إدارة الموارد البشرية القديمة لتحيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنها لم تستطع التغلب على مخاوفها، وجاءت التجارب لتخرج لنا إدارة المواهب البشرية القرن الحادي والعشرين تطوراً عن إدارة الموارد البشرية الجديدة. مواهب بشرية تتطلع إدارتها إلى حجز مقعد رئيسي على طاولة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وتوفير التعلم والمعرفة اللازمين للممارسين في هذه الإدارة في ظل عالم اليوم (الخزامي، 2003:202)، وبالتالي تدرج ظهور إدارة المواهب البشرية، من خلال إعادة صياغة العلاقة ما بين العنصر البشري والإدارة والتي مرت بمراحل مختلفة.

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (The Period Before Industrial Revolution):

تميزت هذه المرحلة بطرائق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أي سلعة، فلم يظهر أي اهتمام بالعنصر البشري أو مهاراته (أبو شيخة، 2010: 27).

II. مرحلة الثورة الصناعية (Industrial Revolution):

هذه الفترة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به (المعاني وآخرون، 2011: 251).

III. مرحلة القرن العشرين (Twenty century):

شهد هذا القرن أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرزها ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة تايلور، الذي ركز على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، والقياس العملي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح (الهيدي، 2003: 24).

تلا ذلك ظهور علم النفس الصناعي إذ اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف (السالم، 2009: 37). ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم بعضاً كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً الاهتمام بالعاملين (العلاق، 2008: 53).

IV. مرحلة نهاية القرن العشرين:

مع نهايات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدتها هذا العصر أدواراً مفيدة لم تكن معروفة، تتمثل هذه المتغيرات بالعولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بصورة متسارعة بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية (الكلاكة، 2011: 15).

V. القرن الحادي والعشرين:

مع ازدياد شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال، فُرِضَت مهم جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حرجاً هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة (العنزي وصالح، 2009: 9).

1. مدرسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

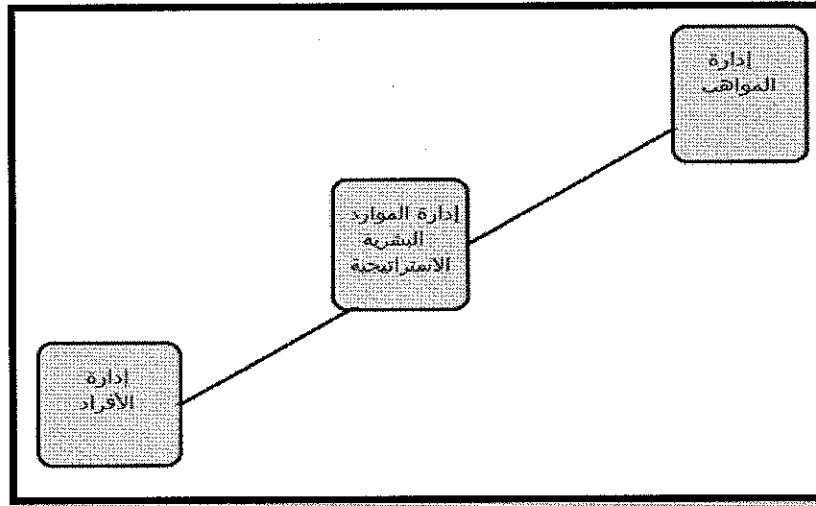
تعد هذه المدرسة هي الأساس في نشأة إدارة المواهب، لقد انطلقت هذه المدرسة بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية في إدارة الأداء (Performance Management) وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وبموجب هذه المدرسة أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء حقيقيين في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة (السالم، 2009: 39).

2. فكر إدارة المواهب البشرية:

مع تطور مدرسة الموارد البشرية الاستراتيجية، ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات وذوي المواهب والمهارات العالية، بدأ التركيز ينصب فيما يعرف بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب والتي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها هذا القرن، هذه بدايات ظهور فكر إدارة المواهب التي بدأت تحل كمصطلح أساسي بدلاً عن إدارة الموارد البشرية (عبد الوهاب، 2003: 9).

- وقد حدد (Bersin, 2006: 1) ثلاث مراحل رئيسة مرت بها إدارة المواهب:

الشكل (4) المراحل التي مرت بها إدارة المواهب



المصدر (Bersin, 2008: 1) بتصرف الباحثة.

1. المرحلة الأولى: قسم الأفراد:

وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينيات من القرن الماضي إلى الثمانينيات منه وملاحها الأساسية هي توظيف الأفراد، دفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وحدة وظائف.

2. المرحلة الثانية: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

وهي فترة امتدت من الثمانينيات إلى التسعينيات وأدركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية، وبالتالي ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ أصبحت تقوم بتوظيف الأفراد المناسبين، وتدريبهم، وتصميم الوظائف والأدوار، وتصميم نظام تعويضي متكامل. حيث تطور دورها من وحدة وظائف إلى شريك بالأعمال.

3. المرحلة الثالثة: إدارة المواهب:

وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة ومتكاملة بشكل جيد وأصبحت من شريك بالأعمال إلى تكامل مع الأعمال.

2-2-3: مفهوم إدارة المواهب:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة المواهب فالبعض أسماها اتجاه (Trend) والبعض الآخر أسماها موضة (Fashion) وآخرون أسموها إطار للتفكير (Mindset). تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق، إلا أن المسلّم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي (Mackinsy) للدراسات والمسمى الحرب على الموهبة (The war for talent) في عام (1997)، والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل نفس الاسم في عام (2001) والذي صدر عن (Harvard Business school). فقد عرفها (Armstrong, 2006: 390) بأنها:

"استخدام لمجموعة من النشاطات المتكاملة، للتأكد من أن المنظمة تجذب، تحافظ، تحفز وتطور الأفراد الموهوبين والتي تحتاج لهم حالياً وفي المستقبل، والهدف هو للمحافظة على تدفق المواهب ولخلق فكر عام بأن المواهب مورد تنظيمي أساسي".

تمثل إدارة المواهب مجموعة من الاستراتيجيات والنظم والعمليات لجذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية، وبناءً على ذلك تطوير مجال تنمية الموارد البشرية في العصر الحالي وتتناول أربعة أنشطة في مجال إدارة المواهب وهي الاستقطاب، إدارة الأداء، تنمية القيادة وبناء الاستراتيجية التنظيمية (نصر، 2014: 85). تعد إدارة المواهب مجموعة متكاملة من العمليات، البرامج والنماذج الثقافية في المنظمة، حيث صممت وطبقت لجذب، تطوير، نشر والحفاظ على المواهب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومقابلة احتياجات المنظمة المستقبلية (Silzer & Dowell, 2010: 64).

بالنسبة لـ (Macfadyen&Nosworthy,2012: 2) إدارة المواهب أو التخطيط التعاقبي هو عملية دائمة من تحليل وتطوير والاستخدام الأمثل للمواهب لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمن عملية محددة يتم خلالها مقارنة المواهب المتوفرة حالياً في القسم بالاحتياجات الاستراتيجية لنفس القسم لتحديد أي فجوة أو فائض بالمواهب.

وعرفتها (Shrimal&Gidwani,2012: 1) بأنها استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحديد وتطوير وتوظيف والحفاظ على الموظفين الموهوبين وذوي القدرات العالية.

وعرفها (Schenar,2011: 3) بأنها الأدوات المستخدمة لتوحيد الاستراتيجيات أو العمليات لتحسين مخرجات العمل، من خلال تطبيق أنظمة وإجراءات محددة لجذب، تطوير، إبقاء واستخدام مهارات ومعارف القوى العاملة لمقابلة احتياجات العمل.

وعرفها (Abbasi,2013: 4) بأنها مدخل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم بآلية إيجاد المواهب، تصنيفها، اختيارها، توظيفها والمحافظة عليها من خلال عمليات التحفيز والتخطيط الوظيفي والتخطيط التعاقبي.

وعرفها (Hoare & Leigh, 2012: 20): هي ما تفعله المنظمة لتوظيف واحتفاظ وتطوير المواهب لمقابلة احتياجاتها المستقبلية، وتتصل بشكل مباشر مع الاستراتيجية، ثقافة المنظمة وإدارة التغيير.

إنه لمن الأفضل النظر إلى إدارة المواهب ليس على أنها مجموعة من المواضيع فقط، ولكن كوجهة نظر أو فكر. فوجهة نظر إدارة المواهب تفترض بأن الأفراد الموهوبين يلعبون دوراً مركزياً وأساسياً في نجاح المنظمات (Creelman,2004: 3).

فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب التعاوني بأنها (Elegbe, 2010: 20): "مدخل متكامل لاستخدام الموارد البشرية، والذي يمكّن المنظمة من تحقيق نتائج قصيرة وطويلة الأمد عن طريق خلق ثقافة، تعاون، قدرات من خلال عملية متكاملة للاستحواذ على المواهب، ووضع عمليات متوافقة مع الأهداف التنظيمية".

إن إدارة المواهب هي تكامل مختلف المبادرات أو المكونات لخلق إطار عمل متناسق ومتكامل لجميع الأنشطة. وهناك مكونات أساسية عدة مهمة ونموذج مفيد لتحديد ماهية إدارة المواهب (Ashton & Morton,2005: 30):

1- روح الجماعة (Ethos):

تتضمن القيم والسلوك والمعرفة (فكر الموهبة) من أجل إسناد النظرة القائلة بأن كل فرد لديه طاقة كامنة يمكن تطويرها.

2- التركيز (Focus):

معرفة أي الأعمال تحدث الفرق والتأكد بأنها مشغولة من قبل الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب.

3- تحديد الموقع (Positioning):

وذلك من خلال البدء في قمة المنظمة والتدرج نزولاً عبر مستويات الإدارة من أجل جعلها مبادرة إدارية.

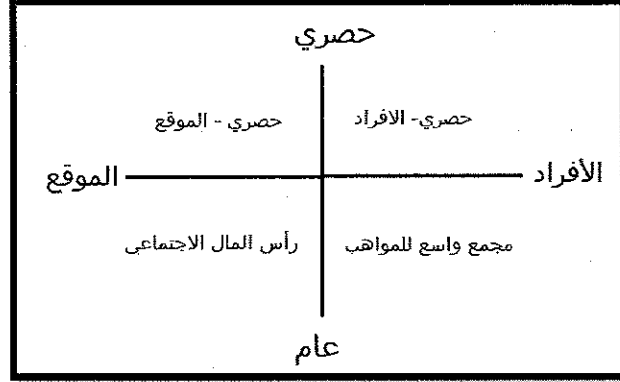
4- الهيكلية (Structure):

خلق الأدوات (الوسائل) والعمليات والتقنيات ذات المسؤوليات المحددة والواضحة من أجل ضمان والتأكد من تنفيذ العمل بالشكل المطلوب.

5- النظام (System):

توضيح الهدف بعيد الأمد والمدخل الشامل من أجل خلق التغيير المستهدف. اختلفت وجهات النظر حول إدارة المواهب وهنا حدد (Iles, Chuai, & Preece, 2010: 181) أربع توجهات رئيسة تلخص هذه التوجهات:

الشكل (5) وجهات النظر حول إدارة المواهب



المصدر (Iles, Chuai, & Preece, 2010: 181) بتصرف الباحثة.

1. التوجه الحصري بالافراد (Exclusive-People):

حيث عرفت الموهبة بأنها الأفراد الذين يمتلكون قدرات استثنائية قادرة على إحداث تغيير مهم بأداء المنظمة الحالي والمستقبلي، بناءً على هذا التوجه، لا يمكن لجميع الأفراد في المنظمة أن يصنفوا مواهباً.

2. التوجه الحصري بالمواقع (Exclusive-positions):

لا يختلف عن التوجه السابق، حيث يؤكد على اختلاف الأفراد وبأنهم يستحقون اهتمام المنظمة وذلك مع الأخذ بالحسبان الأهمية الاستراتيجية لمواقعهم في المنظمة.

3. التوجه العام بالأفراد (Inclusive -people):

بعكس التوجهين السابقين، إن هذا التوجه يأخذ منحى عام وشامل وبأن إدارة المواهب يجب أن تتبنى مدخلاً واسعاً مع عد كل الأفراد العاملين في المنظمة مواهباً.

4. رأس المال الاجتماعي (Social Capital):

يرى هذا التوجه أن الموهبة شكل من أشكال رأس المال البشري. معظم الكتابات في إدارة المواهب تتبنى هذا الاتجاه.

وترى الباحثة أن هنالك اتفاقاً على أن إدارة المواهب البشرية هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية احتياجاتهم التنظيمية الحالية والمستقبلية.

2-2-4: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب:

لقد تمت مناقشة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب كثيراً في السنوات الأخيرة، فالخلط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب يعد أحد أهم أسباب عدم تبني المنظمات لإدارة المواهب. فبعض المؤلفين قالوا بأن إدارة المواهب ماهي إلا مصطلح طنان للنشاطات القديمة، وبلا شك أن هنالك العديد من التشابه بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية. فإن وظيفة قسم إدارة المواهب الرئيسة هي تخطيط القوى العاملة، جذبها، اختيارها، تطويرها، والمحافظة عليها. والعديد من المؤلفين ذكروا بأن إدارة المواهب تقوم بنفس الوظائف ولكن بتركيز مختلف، كما رأينا سابقاً بتعريف (Creelman, 2004) حيث عرفها بأنها عملية جذب، توظيف، والمحافظة على الموظفين الموهوبين.

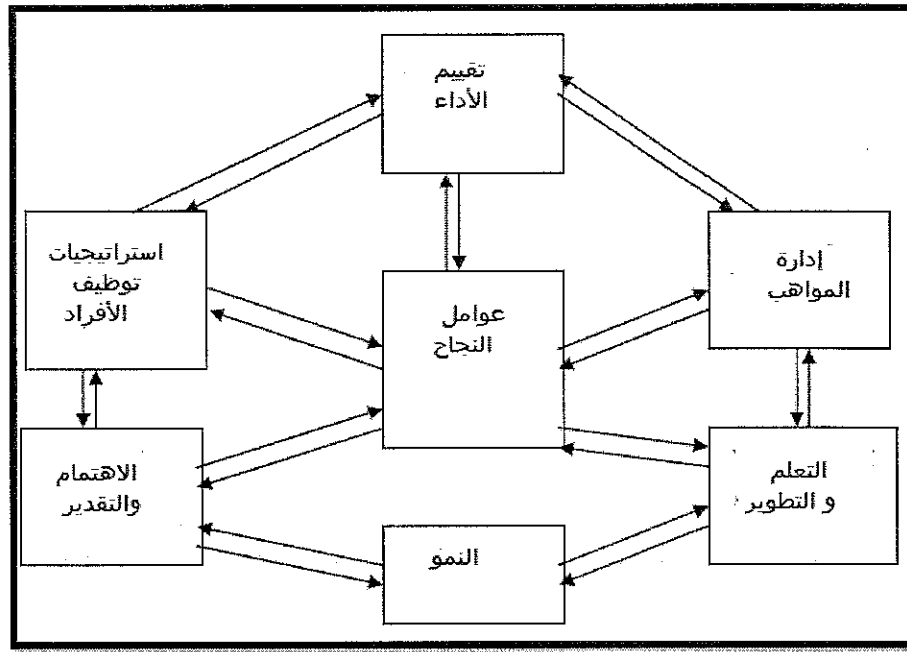
ولكن الاختلاف الرئيسي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب هو أن إدارة المواهب تركز أكثر على المواهب بتركيز مفصل ومباشر تجاه مجموعة من الأفراد. إدارة المواهب تختلف عن إدارة الموارد البشرية بعدم تركيزها على جميع الأفراد في المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تركز على جميع العاملين بينما إدارة المواهب تركز على العاملين الأساسيين (Key Employee) أو الموهبة (Talent) أو الموهبة المتفوقة (Top talent). حيث يمكن تعريف الموهبة المتفوقة بأنها الفرد الذي يتجاوز التوقعات بينما يقوم بأعماله الروتينية بالطريقة الصحيحة (Stefko&Sojka, 2014: 349).

وقد حدد (Alsakameh & Hong, 2015: 1039) ثلاث نقاط تختلف فيها إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية:

1. لا تختلف إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، فهي تتضمن كل أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبذلك يمكن القول بأن إدارة المواهب ماهي إلا انعكاس للاسم الجديد لإدارة الموارد البشرية والتي تركز على إدارة المواهب استراتيجياً.
 2. تتضمن إدارة المواهب العديد من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع تركيز خاص على كيفية إدارة المواهب.
 3. إدارة المواهب تركز على تطوير الكفاءة من خلال إدارة المواهب الجديدة والموجودة مسبقاً في المنظمة.
- وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تركز على جميع العاملين في المنظمة عند أي مستوى تنظيمي، أما إدارة المواهب فتتركز على الموظفين ذوي الأداء العالي والذين وجودهم يؤثر على الفريق أو القسم أو الشركة بشكل كلي عند أي مستوى تنظيمي.
- 2-2-5: أهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال:**
- منذ عام ١٩٩٧ م عرضت شركة مكنزي الاستشارية (حرب الموهبة) بصفتها (محركاً حاسماً للأداء المؤسسي) والذي جعل من إدارة الموهبة شائعة وبشكل متزايد في مواجهة العولمة. وقد أصبح التركيز الآن على المفهوم الجديد لإدارة الموهبة ذو الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وقد أدى النقص المتفاقم في الموهبة الإدارية والمنافسة العنيفة أو الشرسة إلى تغذية الاهتمام الشديد في إدارة الموهبة (Chui, 2008:6)
- وفي دراسة (Gumus, Apak, Gumus, & Kurban, 2013: 796) تم تحديد عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية من خلال تفاعل عدد من العمليات المبينة في الشكل الآتي، وتظهر إدارة المواهب كعامل نجاح مهم وحرص في المنظمة.

الشكل (6) عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية



المصدر: (Gumus, Apak, Gumus, & Kurban, 2013: 796)

وقد حدد (Chees, Thomas, & Craig, 2008: 11) خمسة عوامل أساسية للموهبة والتي ظهرت كمعوامل حرجة أمام نجاح كل أنواع المنظمات الحالية والمستقبلية:

1. تعد الموهبة قضية استراتيجية، وتعد استراتيجية رأس المال البشري جزءاً مهماً لأي استراتيجية.
 2. يعد التنوع أهم أصل من أصول المنظمة.
 3. يعد التعلم وتطوير المهارات من أهم سمات المنظمات التي تعتمد على المواهب.
 4. يعد التطوير والمحافظة على المواهب دور كل شخص في المنظمة.
- وقد حدد (Weiss & Mackay, 2009: 24) سبعة أسباب تدعو لضرورة تبني إدارة المواهب:

1. ضعف القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.
2. ضعف فهم المهارات والسلوكيات والخبرة لكل دور في المنظمة.
3. ضعف العلاقات الداخلية مع المواهب المتميزة.
4. ضعف العلاقات الخارجية مع المواهب المتميزة.
5. ضعف فهم الخطة الاستراتيجية للمنظمة وألوياتها.
6. ضعف المسؤولية على نتائج الأعمال.
7. ضعف في صلاحيات اتخاذ القرار.

وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتماداً على القدرات الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح والابتكار والاندماج أو الاستغراق (Engagement) الخاصة بالعاملين لديها،

وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة من قدرات المنظمة (Abilities) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين. من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وإدارتها في جميع منظمات اليوم ويؤكد ذلك استطلاع أجري من قبل منظمة استشارية في عام ٢٠٠٧ حول إدارة الموهبة وكانت النتائج بأن هنالك أكثر من ٧٨ % من المبحثين يرون بأن أهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاث (Hedger,2007: 43).

إن موضوع إدارة الموهبة من المواضيع المهمة في عالم الأعمال فهو من العوامل المهيمنة في عالم (الموارد البشرية) ويمكن إيجاد هذا الحس من الأهمية والبروز في تعبير (حرب الموهبة) والذي غالباً ما يرتبط بإدارة الموهبة (Maxwell&Maclean,2008).

عندما تلبي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها. وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:

1. التكاليف:

تكاليف الحاجة إلى استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب الكبيرة، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

2. المخاطرة:

على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ ما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك.

3. خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة:

يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملاءها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب. (Meyer,2005: 3).

2-2-6: مستويات إدارة المواهب:

حدد (Ed Michaels) في كتابه (The War For Talent) ثلاثة أجيال من المديرين حيث يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها وهي (الصمادي، 2002: 3):

1. الجيل الأول:

يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إنتاج المنتجات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع. أما عن مهامهم هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لا إدارة الموارد البشرية.

2. الجيل الثاني:

كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أكثر الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) وكلمة السر أو مفتاح التميز هو التسويق. وكانت مهمة هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق وتضيف إليها مهنتين هما، اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

3. الجيل الثالث:

الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء منظمة قادرة على التعلم (Learning Organization) أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية وكلمة السر هي مواهب الموظفين. وتقوم بمهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما، إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة، والبحث عن المواهب.

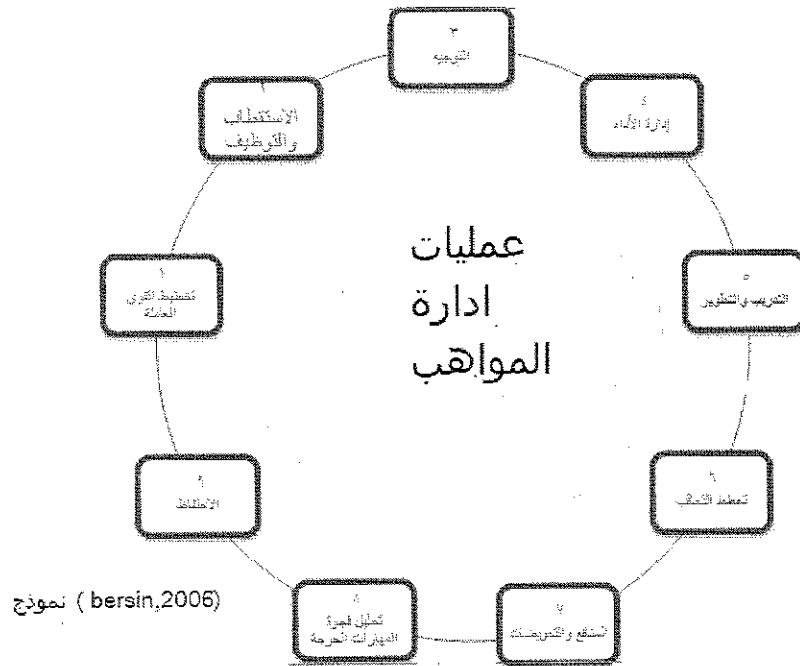
2-2-7: عمليات إدارة المواهب:

تتضمن إدارة المواهب كل عمليات المواهب المطلوبة لتفعيل الأفراد في المنظمة: إدارة الأداء، التخطيط التعاقبي، تطوير، دعم، تطوير المسار الوظيفي، والتوظيف (Farley, 2005:55) تعددت النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب وسيتم ذكرها بالتفصيل:

أ. نموذج (Bersin, 2006: 3):

أحد النماذج التي تناولت عمليات إدارة المواهب، نموذج بيرسين (2006)، حيث حدد عمليات إدارة المواهب بما يلي:

الشكل (7) نموذج بيرسن لعمليات إدارة المواهب



المصدر: إعداد الباحثة.

1. تخطيط الموارد البشرية (Workforce Planning):

ويقصد بذلك مراعاة إنشاء خطط الموارد البشرية، مع تكامل خطط العمل، وإنشاء خطط التوظيف والجذب، وتخصيص ميزانيات التعويضات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، ووضع الأهداف بوضوح. وعن طريق ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالشركة، وهذا يعني تقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه الشركة من مواهب وما تطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد هذه الفجوة خلال التعيينات الجديدة أو جذب المواهب من المنافسين.

2. الاستقطاب والتوظيف (Recruiting and Staffing):

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعد قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. تركز عملية التوظيف على طرائق الفحص المستخدمة لغزلة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد المتقدمين الكبيرة بسرعة وكفاءة.

3. التوجيه (Onboarding):

التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. تمتد هذه العملية في نظام إدارة

المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، وإتاحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع والتكامل في الشركة بشكل أسرع.

4. إدارة الأداء (Performance Management):

تشير هذه الخطوة إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت. هذه الخطوة مهمة في نظام إدارة المواهب لسبب بسيط أن الإدارة لا تريد تعزيز الناس الذين لا يكون أداء وظائفهم الحالية على نحو فعال، حفاظاً على المصداقية.

5. التدريب والتطوير (Training and Development):

عملية التنمية بالتدريب والتطوير بحد ذاتها تعد نظاماً متكاملاً يستخدم لغة مشتركة بالمنظمة من أجل تطوير أداء العاملين وتعليمهم، ودعم أدوارهم ووظائفهم الحالية أو المستقبلية. تركز برامج تدريب المهنيين على تعزيز الكفاءات والمهارات وقيم المنظمة التي يحملها أولئك الأفراد. تعتمد هذه البرامج على تقييم الأداء، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

6. تخطيط التعاقب (Succession Planning):

تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر، وهذا يحتاج إلى تغيير للأفراد في مواقع جديدة، يعد تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، ويجب أن تتوافق مع خطط العمل لفهم ومطابقة الاحتياجات.

7. التعويضات والمنافع (Compensation and Benefits):

يرى المهنيون بأن تدفع المنظمة لهم وفقاً لمعايير السوق، بالإضافة إلى حاجتهم للمكافآت التي تعتمد على أدائهم سواء أكانت مالياً أو غير ذلك. يعد نظام الحوافز والمكافآت جزءاً من استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالأفراد لديها، ولكن الكثير من المنظمات قد تخطئ عند اتباع مثل هذا الأسلوب، في بعض الأحيان قد تزيد المنظمات من نظام التعويضات لتجنب فقد المواهب ولكن هذا قد يشعر الموظفون الباقون بعدم العدالة. تعد هذه العملية عنصراً مكملاً لإدارة المواهب، حيث تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء هذه التعويضات مثل الحوافز، والمنافع كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال.

8. تحليل فجوة المهارات الحرجة (Critical Skills Gap Analysis):

عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة مهمة، تشرف على كثير من الوظائف في المصانع والمنظمات، وهي أساس أي مشروع.

يقصد بالمهارات الجوهرية هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصصاً غير متناسبة من أداء الأعمال في شركاتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين. الأعمال المهمة تواجه أعداداً كبيرة من السكان الذين تقاعدوا، كيف تحدد الإدارة الأدوار

والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل لمليء هذه الثغرات؟ يسمى هذا بإدارة المواهب الحرجة.

9. الاحتفاظ (Retention):

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب أمر يواجهه العديد من العقبات أهمها رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها.

ب. نموذج (IBM Institute,2008): (3: Ringo et al.,2008)

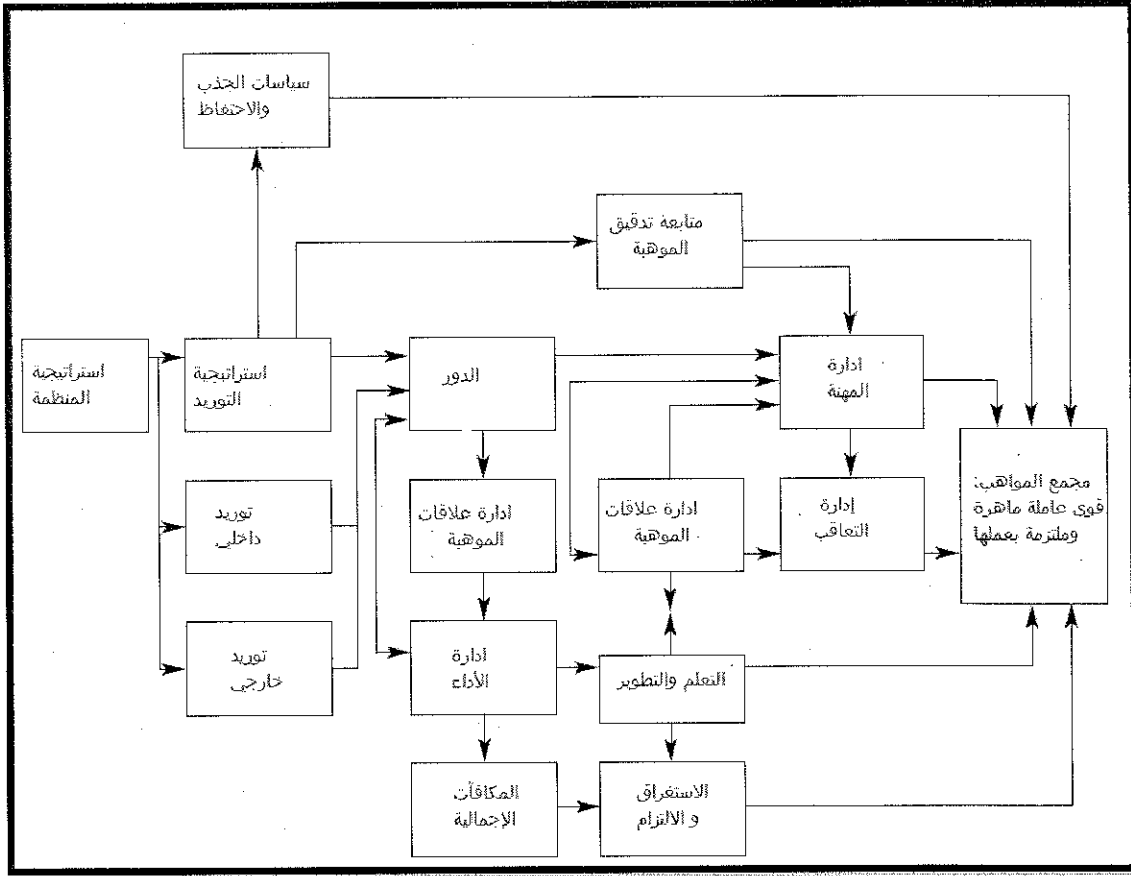
قدم معهد (IBM) نموذجاً حول عمليات إدارة المواهب والذي حدد فيه عمليات أداة المواهب المميزة في المنظمة:

1. تطوير استراتيجية (Develop strategy):
وضع استراتيجية طويلة الأمد لجذب وتطوير واتصال ونشر القوى العاملة داخل المنظمة.
2. الجذب والاحتفاظ (Attract and Retain):
جذب، توظيف والاحتفاظ بالمهارات والقدرات المناسبة وذلك وفق خطة العمل.
3. التحفيز والتطوير (Motivate and Develop):
التأكد من أن قدرات الأفراد المطورة جيداً لمقابلة متطلبات واحتياجات المنظمة والأفراد معاً من تحفيز وتطوير للمهارات والرضا الوظيفي.
4. النشر والإدارة (Deploy and Manage):
تزويد المنظمة بخطة لنشر الموارد المتاحة بفعالية ضمن المنظمة وجدولتها وإدارة العمل بحيث يقابل المهارات والخبرات مع احتياجات المنظمة.
5. الاتصال والتفعيل (Connect and Enable):
تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات مناسبة لتجميع ومشاركة المعرفة والعمل بفعالية ضمن أوضاع افتراضية.
6. التحويل والحفاظ (Transform and Sustain):
تحقيق تغيير واضح ومستمر بحيث يمكن قياسه، والحفاظ على الأعمال الروتينية اليومية بوقت واحد.

ت. نموذج (Armstrong,2006: 390):

وقد أوضح (Armstrong) أن إدارة المواهب تبدأ باستراتيجية الأعمال والأفراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف إلى المحافظة على مجمع المواهب (Talent Pool) إذ تتكون عمليات إدارة الموهبة حسب Armstrong من الآتي:

الشكل (8) نموذج ارمسترونغ لعمليات إدارة المواهب



المصدر: (Armistrong, 2006: 390) بتصرف الباحثة

1. استراتيجية التوظيف (The Resourcing Strategy):

والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الأعمال عن طريق برامج الجذب والاستقطاب الخاصة بالتوظيف الداخلي، عن طريق تحديد الأفراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.

2. برامج وسياسات الجذب والاستقطاب (Attraction and Retention Policies):

والتي تمثل الأسلوب المستخدم لضمان أن المنظمة تحصل على المواهب التي تحتاجها وتحافظ عليها، ويستخدم هنا أسلوب الجذب من خارج المنظمة فضلاً عن سياسات الاستقطاب الداخلية التي تضمن أن الأفراد يبقون أعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي إلى تدفق المواهب التي تخلق وتحافظ على مجمع المواهب في المنظمة.

3. تدقيق المواهب (Talent Audit):

يوفر أساساً لتخطيط وتطوير المواهب ذوي الإمكانيات الخاصة بتنفيذ أدوار أكثر أهمية في المستقبل، والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب (Coaching) وتعلم خاصة.

4. أدوار الأفراد في إدارة الموهبة (Role Development):

والتي توفر أدواراً ذات مسؤولية وتحدٍ واستقلالية والتي تخلق اندماجاً بالدور ودافعية، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن أن الأفراد لديهم الفرصة الكافية والتشجيع على التعلم والتطور في أدوارهم تلك، فضلاً عن الاهتمام بمرونة الدور.

5. إدارة علاقات الموهبة (Talent Relationship Management):

والتي تهدف إلى بناء علاقات بناء فاعلاً للأفراد في أدوارهم والمؤدية إلى خلق مكان عمل رائع وتعامل عادل مع الأفراد وإدراك قيمتهم وإعطائهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم وتوفير أفضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم بالعمل.

6. إدارة الأداء (Performance Management):

الخاصة ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان الموهبة من خلال وسائل عديدة واحتمالات وجودها وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.

7. المكافآت الإجمالية (Total Reward):

استراتيجيات المكافآت الإجمالية والتي تتضمن المكافآت المالية وغير المالية والتي تساهم بالتزام الأفراد الموهوبين عن طريق الشرح لهم بأن قيمهم تحدد بناءً على مساهماتهم والقيام بأعمالهم بالتزام وثبات.

8. التعلم والتطوير (Learning and Development):

كعناصر أساسية في إدارة الموهبة للتأكد من أن الأفراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.

9. إدارة المهنة (Career Management):

تتألف إدارة المهنة من عمليات تخطيط التعاقب وإدارة التعاقب. تخطيط التعاقب يرسم تقدم الأفراد ضمن المنظمة آخذاً بالحسبان احتياجات المنظمة، الملف الشخصي لكل موظف، أداء الموظفين، إمكانياتهم وتفضيلاتهم. إدارة التخطيط التعاقبي وجدت لضمان المنظمة مقابلة احتياجاتها المستقبلية من المديرين المؤهلين.

د. نموذج (Hoare & Leigh, 2012: 21) حسب هذا النموذج فإن عمليات إدارة المواهب تتكون من :

1. التوظيف (Recruitment)

2. إدارة الأداء (Performance management).

3. تطوير المهنة (career management).

4. التخطيط التعاقبي (Succession planning).

5. عمليات اندماج واستغراق العاملين (Engagement).

ذ. نموذج (Gumus, Apak, Gumus, & Kurban, 2013: 798) حسب هذا النموذج فقد تضمنت عمليات إدارة المواهب من: تحديد لأهداف والاستراتيجيات، تحديد المناصب المهمة في المنظمة، تحديد مواصفات الموهبة المطلوبة، تحديد المرشحين المحتملين، تحليل فجوة المواهب، تحضير وتطبيق خطط تطوير المرشحين من تدريب وإشراف، تقييم أداء المرشحين، تقييم حالة المرشح وترقيته.

وفي دراسة (Sumardi & Othman, 2016:2) لشركات الاتصال الماليزية تم تحديد عمليات إدارة المواهب: كشف المواهب، تقييم وقبول المواهب، وضع خطط تطوير فردية، وتقييم مستوى الجهوزية.

2-2-8: العمليات الرئيسية لإدارة المواهب:

من خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة المواهب اتضح اتفاق الباحثين على خمسة أبعاد أساسية لنجاح إدارة الموهبة هي (استقطاب الموهبة-تطوير الموهبة-إدارة أداء الموهبة-التخطيط التعاقبي-الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد بإيجاز:

1. جذب المواهب (Attracting Talent):

نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المهارات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر ما يعرف "بحرب المواهب"، برزت أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد المناسبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم ولذلك تحتاج المنظمة الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة واعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل المواهب (حمد، 2008: 17).

وهي عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف المواهب، ويعد قراراً تنجح على أساسه المشروعات أو تفشل، وتخفق معظم الشركات في اختيار المواهب الصحيحة منذ البداية مما يكلفها ثمناً باهظاً في المستقبل. تركز عملية التوظيف على طرائق الفحص المستخدمة لغربة عدد قليل من المرشحين الأقوياء من أعداد كبيرة المتقدمين بسرعة وكفاءة (Murphy, 2007: 21).

وهناك ثلاث خطوات لكيفية جذب واختيار المواهب العاملة للمنظمات (الصمادي، 2002: 2):

الخطوة الأولى: تحديد المواهب المطلوبة:

تولي معظم المنظمات اهتماماً خاصاً بالوصف الوظيفي حينما يتعلق الأمر باختيار موظفين جدد بدلاً من التركيز على المواهب وسمات الإنجاز لدى المتقدمين. وعندما تقلل من أهمية القدرة على الإنجاز فإنها تفتح مجالاً أمام اختيار أصحاب الوساطة أو من يميلون إلى الطاعة والإذعان ليس الابتكار والإنجاز.

الخطوة الثانية: الاختيار:

يجب أن تتضمن عملية اختيار الموظفين الجدد إجراء مناقشة بين الموظف وصاحب العمل يسمح فيها لكل طرف بتوجيه ما يحلو له من أسئلة بحرية، أهم ما يميز عملية الاختيار الناجح هو تكوين فكرة عميقة عن حياة الشخص محل الاختيار وتاريخه المهني، وأي شيء آخر. ولا يرحب المرشحين العاديين أو غير الأكفاء بالأسئلة التي تتعلق بتاريخهم المهني بعكس الناجحين والموهوبين والمنجزين، ويعد هذا الأسلوب الأكثر نجاحاً لتجنب الاستعانة بأشخاص ضعاف الكفاءة.

الخطوة الثالثة: الغربة:

ثمة اعتقاد شائع بأن تعيين أفضل الأشخاص يضمن للشركة الحصول على أفضل النتائج، ولكن هذه القاعدة لا تسري بالضرورة في كل الأحوال. ولذلك يتحتم على المديرين سؤال أعضاء فرق العمل للتأكد مما إذا كان كل منهم يشعر بأنه في المكان المناسب ولديه الحافز للإنجاز أم لا. وإذا لوحظ تكاسل بعض المديرين القدامى عن متابعة فرقهم بسبب افتقارهم للحماس وبقائهم في منطقة الإسترخاء فيجب غربة الاختيارات السابقة وإعادة النظر فيها لضمان استمرار الحصول على النتائج المرجوة. تأتي أهمية قيام المنظمة بقراءة مستقبلها فيما يتعلق بالمواهب، من أنها تخلق لنفسها فرصة زمنية أكبر وأوسع في استقطاب المواهب المناسبة لها من خلال معايير بحث دقيقة، وعوامل استقطاب قوية وذلك من خلال (هلال، 2011 : 140):

- استخدام وسائل البحث الجديدة والحديثة عن المواهب بين الطلاب قبل تخرجهم، أو بين الباحثين عن فرص العمل أو من بين العاملين في المنظمات الأخرى.
- ضرورة أن تكون لدى الموارد البشرية وهي تبحث عن المواهب، بطاقات دقيقة لوصف الوظائف وتحديد متطلبات شغلها.
- إعداد نظام دقيق لإجراء المقابلات مع المتقدمين للحصول على وظائف في المنظمة، يعتمد على النظرة المستقبلية للمتقدم للوظيفة، دون إعطاء الاهتمام كله للوضع الحالي.
- تحتاج المنظمة من بداية استقطابها وتعيينها إلى توفير مناخ الرعاية لها بهدف النمو والنضوج والبقاء.
- وجود آليات إدارية متطورة تساعد على اندماج العامل الجديد في ثقافة المنظمة.

- تعويد الموظف الجديد منذ بداية عمله في المنظمة، على الالتزام بحد أدنى من معايير الجودة في الأداء والانتاج وتترك له مساحة لكي يقدم مستويات أعلى مما هو مطلوب منه.

2. تطوير المواهب (Talent Development):

إن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة، وإن المنظمات يمكن أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل من خلال جعل المعرفة والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال عملية صنع النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة. وعلى الرغم من عدم تمكن أغلب العاملين من أن يصبحوا نجومًا لامعة في سماء الوظيفة ولكنهم يستطيعون أن يتجاوزوا الحدود التي تحد ما يستطيعون انجازه وبذلك سوف تكون المنظمات التي تدخل التطوير كجزء من الجوهر الأساس لعملياتها قادرة على جذب الموهبة، وبذلك سوف تستطيع الاحتفاظ بهذا الأداء لفترة طويلة وسوف تحصل على الأداء الأمثل على المدى الطويل (خليل، 2014: 115).

وحدد (هلال، 2011: 144) المعايير الآتية لتطوير المواهب:

- يجب أن يشمل التطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب.
- الربط الدائم بين ما هو قائم وبين ما يجب أن يكون، لتحديد الفجوات التي يمكن أن تنشأ نتيجة عدم التطوير، وبصفة خاصة الفجوات التي يمكن أن تنشأ بين الكفاءة الحالية التي تبدو مرتفعة، وبين متطلبات الأداء المستقبلي.
- تطوير نقاط الضعف وعدم إغفال نقاط القوة ومراجعتها والتأكد من نموها في الاتجاه الصحيح.
- العمل على خلق فرص للتطوير باستخدام الطرائق والأساليب الأكثر فاعلية مثل التدريب، الانضمام لفرق العمل الحديثة و التعاقب الوظيفي.
- التأكد من وجود علاقة طردية بين التدريب المقدم للأفراد والحاجات الاستراتيجية للمنظمة.
- تحفيز الأفراد على تحقيق الأداء المتميز.

3. إدارة أداء المواهب: (Performance Management):

ويعد حجر الأساس لإدارة المواهب، والذي يعود بنتائج ملموسة على الإيرادات والانتاجية (Talentquest, 2012:11)، حيث تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات، نفسية، بدنية، مهارات فنية، فكرية وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (حمد، 2008: 15).

وتحدد (Workitect, 2011:8)، وهي شركة للاستشارات الإدارية والتدريب في تطبيقات إدارة المواهب، نهج لإدارة الأداء يتمثل في:

- تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي.
- السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل.
- تحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية.

4. التخطيط التعاقبي (Succession Planning):

يعد التخطيط التعاقبي عملية مهمة من عمليات إدارة المواهب، حيث يضمن للمنظمة فرص التعلم، إدارة الأداء وقاعدة قوية من الكفاءات (Talentquest، 2012: 8). ويسمى أحياناً "التخطيط للإحلال الوظيفي" أو "تخطيط الخلافة"، اختلفت المصطلحات لكن الجوهر واحد، فهو عملية لتحديد وتطوير الموظفين من داخل المنظمة لمليء المناصب الرئيسية أو المناصب التنظيمية الحرجة، يضمن تخطيط التعاقب توافر الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة التي تكون على استعداد لتحمل هذه الأدوار عندما تكون متاحة (Ip & Jacobs, 2006:327).

حتى سنوات قليلة خلت، لم يحظ التفكير في عمليات تعاقب القيادات باهتمام المؤسسات. حيث ساد الاعتقاد بأن لا ضرورة للتفكير في عملية تعاقب القيادة ما لم يكن الجيل السابق من القادة قد استنفذ دوره تماماً، ووصل لسن التقاعد أو أصابه مكروه. وقليلة هي المنظمات التي نظرت إلى تعاقب القيادات باعتباره فرصة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم، خاصة هؤلاء الذين يشغلون منتصف وقاع الهرم الإداري (الصمادي، 2004: 2).

أسباب تبني المنظمات لعمليات التعاقب:

- إن القيادة كقدرة ومهارة ومعرفة كانت وستظل ثمينة ونادرة. مما يجعل تكلفة فقد قائد فعال ومؤثر عالية وأحياناً قاتلة.
- برز نوع جديد من الوظائف المرتكزة على المعرفة، والموظفون الذين يقومون بهذه الوظائف هم عماد الشركات، وهم أكثر حيوية وديناميكية من جيل القيادات السابق.
- ظهر في الثمانيات من القرن الماضي توجه "التوظيف بالعقد" لينهي فكرة التوظيف الأبدي أو الدائم، ثم تطور الأمر في التسعينيات ليصل إلى "التوظيف بالقطعة" أو "بالمشروع" ووصل ذروته في بداية الألفية الثالثة وصارت المؤسسات تكافئ موظفيها الأكفاء بفرص التدريب والتطوير بدلاً من أن تلتزم معهم باتفاق توظيف أبدي.
- ساهمت شبكة الانترنت في زيادة سرعة وحركة المهارات القيادية، وأصبح بإمكان الجميع أن يعرفوا كل الفرص التي تظهر في كل مكان، وسهل الانترنت فكرة أن تأتي الفرص لتدق أبواب الكفاءات الإدارية الحقيقية.

- نشطت شركات التوظيف بشكل غير مسبوق، ومع تغيير أخلاقيات المهن وممارسات اصطياد المديرين، لم يعد أمراً مستكراً أن تسرق أفضل موظفي منافسيك، بل أصبح الاستثناء هو القاعدة.

- أدى التغير الدائم الذي يطال نماذج وهياكل المؤسسات إلى الانتباه إلى الفجوات التي تظهر في مخزونها من المواهب والقدرات القيادية والإدارية، وبدأت هذه المنظمات تبادر إلى سد الفجوات والتحرز لها قبل ظهورها (الصمادي، 2004: 3).

خطوات التخطيط التعاقبي:

في سعي المنظمات لإرساء أساليب واضحة لإدارة عملية التعاقب، فإن المنظمات الكبيرة تواجه عقبات متشابهة تقريباً، والقاسم المشترك بينها أنها لا تفتأ تحاول تطوير أدائها. ومن أبرز الدروس التي قدمتها شركتا (إيلي ليلي) و (سونوكو) ما يأتي:

- لابد من اقتناع القيادة العليا بأهمية عملية التعاقب.
- يجب تبسيط وتوضيح خطوات وقواعد عملية التعاقب إلى أقصى حد ممكن.
- تكون عملية الانتقال سلسلة، خاصة في المناصب الأعلى، فهذا اختبار كبير يتعلق بأمر خطير ومن المهم تزويد الموظف الذي يشغل المنصب الإداري الكبير بكل ما يحتاجه من معرفة ومهارات وصلاحيات.
- يتم إسناد مهمة تنمية القدرات الإدارية بصورة تدريجية ومتصاعدة، حتى يتم تحضير الموظف للوظيفة التي يعد لشغلها في المستقبل.
- لابد من تقييم موضوعي للمهارات والوظائف التي ستحتاجها المؤسسة في المستقبل حتى يتسنى تجهيزها.

يترجم نجاح عملية التعاقب إلى وجود أكثر من بديل كفء حال فراغ أحد الوظائف. لأن النجاح في الاختيار يتحقق في نهاية الأمر عندما يكون هناك بديلان أو أكثر (الصمادي، 2004: 7).

5. الاحتفاظ بالمواهب (Retain Talent):

ما من شك أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب لهو أمر يواجهه العديد من العقبات، أهم تلك العقبات رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر. لذلك تكمن المشكلة في إمكانية المنظمة إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحلمون بالعمل فيها.

تدرك المنظمات ضرورة إبقاء الموظف الموهوب أساساً للمنافسة، وترى كثير منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من خمسة عشر عاملاً منها حزمة التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير

احتياجات العاملين، استراتيجيات توفير رضا العاملين، برامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل وغير ذلك (صيام، 2013: 52).

2-2-9: خطوات إدارة المواهب الناجحة:

لقد حدد (Silzer & Dowell, 2010: 69) أربعة عوامل لنجاح إدارة المواهب:

1. التوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة:

يوجد داخل معظم المنظمات فهم واضح لاستراتيجية المنظمة والعمل على تحقيقها، وبسبب المنافسة المتزايدة والموارد المالية المحدودة فإن المنظمات تتخذ قرارات حاسمة في اختيار الاستراتيجيات التي ستعمل على تطبيقها باستخدام مواردها المحدودة. وأي أنشطة لا تدعم هذه الاستراتيجيات بشكل مباشر وواضح فهي لا تمول. والعلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجية المنظمة ظهرت في منتصف التسعينيات من القرن الماضي وحددت باتجاهين هما:

- ظهور المواهب كمورد استراتيجي وميزة تنافسية.
- تطور وظيفة الموارد البشرية لتكون شريك استراتيجي في المنظمة.
- 2. تكامل إدارة المواهب مع العمليات الأخرى في المنظمة.
- 3. إدارة المواهب كأنشطة جوهرية في المنظمة.
- 4. أن تكون راسخة كعقلية الموهبة.

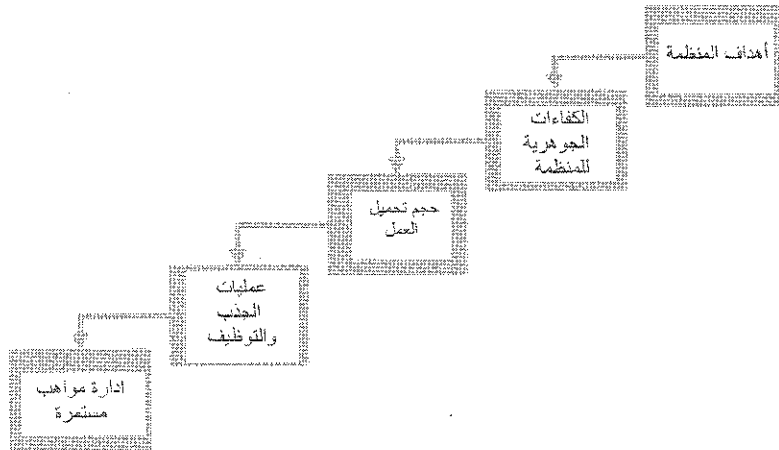
لقد حددت (Farley, 2005:56) ثلاث نقاط لنجاح إدارة المواهب :

- يجب على الإدارة العليا أن تشارك مع قسم الموارد البشرية لفهم الرابطة بين الأفراد والمصفوفة المالية.
- يجب على قسم الموارد البشرية أن يضع خططاً لتوفير الموارد التي تحتاجها المنظمة.
- يجب أن تشارك الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية بالتأكد من فعالية عملية إدارة مجمع المواهب.

بينما أشار (Hilgart) بأن نظام إدارة المواهب المتكاملة سوف تنجح إذا ما التزمت المنظمة بشكل صادق بمجموعة معينة من الممارسات وتضمن هذه الممارسات (خليل، 2014: 110):

- الخطط طويلة الأمد: وتبدأ عملية التخطيط لإدارة المواهب من خلال وضع أهداف طويلة الامد وقابلة للتحقيق.
- مراجعة التقدم في العمل: حالما تنتهي المنظمة من وضع خطة استراتيجية تؤثر في استحواد وتطوير المواهب يجب عليها أن تقوم بتنفيذ عمليات مراجعة لتقدم عملها وعلى شكل مراجعات ربع سنوية.

- ربط استراتيجيات الأعمال بالكفاءات المطلوبة: يجب أن يوجه الانتباه ويركز بالاتجاه الصحيح ضمن عملية تخطيط المواهب، مما يعني إنشاء علاقات ما بين استراتيجيات الأعمال والكفاءات المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
 - تطوير عقلية المواهب: إذ تحتاج القيادة في المنظمة إلى عقلية ذات مواهب، والتي توجه كلاً من القيادة والمنظمة للمشاركة بشكل فاعل في عملية الاستحواذ والتطوير الخاصة بالمواهب.
 - دمج جميع مبادرات المواهب: إن جميع المبادرات التي تتكفل بها المنظمة لأجل جذب، توظيف، تدريب، تعيين وتوجيه، تطوير، مكافأة والاحتفاظ بالمواهب يجب أن تعمل بشكل واعي، فالأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط السنوي لإدارة المواهب وأيضاً المراجعة الربع سنوية مع الإدارة العليا التي يجب أن تدعمهم.
- وقبل البدء بتحسين عمليات إدارة المواهب، يجب إيجاد الرابطة بين الأفراد والريخ والبدء بترجمة أهداف المنظمة إلى احتياجاتها من القوى العاملة، فالأهداف المحددة والواضحة تعد حجر أساس ودليل للتخطيط الفعال للقوى العاملة وإدارة المواهب، فعندما تحدد المنظمة أهدافها بدقة وتنشرها بالمنظمة، يجب على قسم الموارد البشرية أن يعمل مع الإدارة لترجمة الأهداف إلى كفاءات (مهارات، معرفة وقدرات)، والتي ستقود إلى عمليات إدارة المواهب من جذب، احتفاظ، وتطوير المواهب التي تحتاجها لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يقود المنظمة إلى تحميل العمل (Work Load) وهو الذي يحدد نوع وأعداد الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها (Farley, 2005: 56). والشكل الآتي يوضح كيفية ترجمة أهداف المنظمة إلى احتياجاتها من الموارد:



المصدر: (Farley, 2005: 56) بتصرف الباحثة.

تعد إدارة المواهب مفتاح النجاح والتميز الرئيسي، وربط المواهب بالاستراتيجية سيوجه المنظمة للتميز، والتركيز على المهارات يضمن للمنظمات استمرارها، نموها، وتخطيها للتحديات المستقبلية (PMI, 2014:17).

❖ لتحقيق مستويات عالية من التميز من المهم أن تتبنى المنظمة مدخلاً متكاملًا لإدارة المواهب، لأنها أصبحت ضرورة للمنظمات، والمنظمات التي لم تطبق إدارة المواهب ستواجه صعوبات في الحفاظ على تميزها (Singh, 2012:17).

❖ لتحقيق إدارة مواهب ناجحة، يجب ربط عمليات إدارة المواهب بالتكنولوجيا، فقد ازداد بالفترة الأخيرة استخدام النظم والبرامج التي تدعم إدارة المواهب. فقد حدد (SHL, 2008:24) أهمية التكنولوجيا:

- إدارة المواهب بدون تحديد وقياس هي إدارة عمياء.
- القياس بدون تكنولوجيا يعد إدارة.
- الإدارة بدون أن تقدم قيمة للمنظمة هي إدارة بلا جدوى.

2-2-10: تجارب ناجحة بإدارة المواهب:

شركة بريتش بترولיום (الصمادي، 2002: 6)

تقوم هذه الشركة بتنمية واجتذاب المواهب بطريقة فردية، فقد دشن (John Brown) رئيس مجلس الإدارة برنامجاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل الآتية:

مرحلة جذب العاملين الموهوبين: وفيها يتخصص ما يقرب من 300 موظف باختيار لأفضل من المرشحين للوظائف من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول. حيث يقومون بتحديد العناصر الموهوبة من طلبة الهندسة من الجامعة، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب. فإذا تأكد ملاءمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.

مرحلة نشر مواهب العاملين بالشركة: وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه ويمنح كلاً منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فاتورة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة بحيث يتمكن زملاؤه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن فكر أحد من هؤلاء الموهوبين رفض هذه الهدية لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.

مرحلة ربط مواهب العاملين بالشركة: بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكبر بأن يمنح أسهماً قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحسينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

المبحث الثالث-التميز

2-3-1: ماهية التميز:

مفهوم التميز أو ما يسمى (Excellence) في اللغة الانكليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تعني ترجمته إلى الانكليزية (Mightter، Braver، Best) أي (الأفضل، الأكثر شجاعة، الأكثر قوة)، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (Ar) ويعني تدفق الضوء أو الخير، الثاني (iston) التي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009: 38).

وعرفه قاموس أوكسفورد (OXFORD) للغة الانكليزية بأن التميز هو صفة أن يكون جيداً بشكل كامل وبشكل رائع، وعرف الفعل (تميز) بأن يكون جيد بشكل استثنائي أو محترف في نشاط أو مجال ما*.

التميز عبارة عن أسلوب للحياة، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة. فحسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع (جميل وسفير، 2011: 156).

وعرفه (Kanji) بأنه أدوات قياس رضا الزبائن، الموظفين وأصحاب المصلحة بشكل دائم ضمن المنظمة وذلك لضمان تحقيق تقييم شامل لأداء المنظمة (Kanji, 2014: 1115). فالتميز نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع بشكل كلي، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (الرشيد، 2009: 114).

يعد التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: هما إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة التي لا ترك مكاناً للخطأ أو الانحراف (السلمي، 2004: 12).

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو الآتي (مزروع، 2010: 18-19). كما عرفتها

(الذنب، 2010 :52): "بأنه فلسفة إدارية وعملية واعية ومخططة ومنظمة تتضمن مجموعة مترابطة ومتكاملة من العناصر، وهي ثقافة لتمييز والقيادة وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية والموارد البشرية والتوجه بالعمل، وذلك لوصول المنظمة إلى مستوى الأداء المستهدف".

• تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة وثبات الهدف، إدارة العمليات، إشراك الأفراد، التحسين المستمر والإبداع، المنفعة المتبادلة بين الشراكات، المسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

• تفسير التميز بناءً على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا التفسير إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.

• تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

إن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع، ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

وترى الباحثة أن التميز هو العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء عملياتها ومهامها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل من أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل متوازن.

2-3-2: نشأة مفهوم التميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي، إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي، إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات.

ففي عام 1950 قدم (Deming) الجودة معياراً أساسياً للتمييز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951 نموذج ديمينغ، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح

الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية (Z) لصاحبه Ouchi في عام 1981م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز (Porter & Tanner, 2004: 4)، ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان Peter & Waterman في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز (In search for Excellence) وينطلق الكتاب من نظرية (Z) حيث أظهر في تحليلهما نقداً للفكر الإداري الغربي، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا وأوروبا مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات (المنيف، 1999: 536) (Yang, 2009: 932).

ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد إدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ماتقدمه من خدمات يتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية عام 1987م نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكولم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمينغ الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير مالكولم بالدريج وديمينغ (Alrayes, 2003: 4). يعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية (الرشيد، 2009: 142).

ومن خلال العرض السابق، ترى الباحثة أن ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطور جذور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيراً من أفكارها من نموذج ديمينغ للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر عن ذلك ظهور إدارة التميز.

والجدول الآتي يلخص أبرز تطورات مفهوم التميز :

الجدول (3) أبرز تطورات مفهوم التميز

العام	
1980	قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج (7S Mackinsey) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز: الأنظمة (systems)، الهياكل (structure)، الاستراتيجية (strategy)، عناصر النمط الثقافي (style/culture)، الموظفين (staff)، المهارات (skills) والقيم المشتركة (shared value). ويعد هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

981	قام كل من (Athos&pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية وقيم المنظمة.
1982	قام كل من (Peters& Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير (In search for Excellence) حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالأبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
1985	قدم الكاتبان (Austin& Peters) في كتابهما (The passion of excellence) أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزيائن والابداع والقيادة. وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية.
1988	أضاف (Peters) أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعد هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية.
1990	قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمغ وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة ونتائج الأعمال.
1992	أكد (de Gaulejac&Aubert) أن التغيير يخلق من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة.
1999-2003	كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahalgard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو (4 P) حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة (Building leadership)، البشر (People)، الشراكة و فرق العمل ((Partnership، العمليات (Processes)، المنتجات(Product). وركز على البشر بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.
2004	على غرار نموذج (4 p) طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة (philosophy)، العمليات(process)، البشر والشراكة (people/partner)، حل المشكلات (problem solving).
2008	اقترح الباحث (Steel) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشير له (TIM Total Integrated Management) وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج)

المصدر (الجعبري، 2009: 43)، بتصرف الباحثة

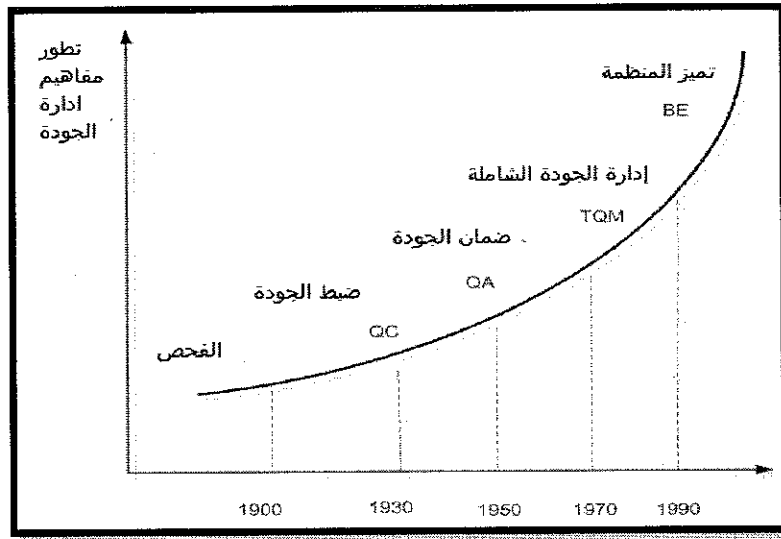
2-3-3: الاختلافات بين مفهوم التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بـصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات الآتية:

✓ بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وجاءت الصيغة (إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة) (Kanji, 2002: 1).

✓ دراسات أخرى بينت أن التميز هو النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز على أنه مرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة. ومثلت إدارة الجودة الشاملة على أنها قاعدة للتميز (يوسف، 2007: 34). وفي الشكل الآتي يوضح تطور مبادئ الجودة وصولاً لتميز المنظمة:

الشكل (10) تطور مبادئ الجودة وصولاً لتميز المنظمة



المصدر (Basheer, 2015: 12) بتصرف الباحثة

✓ بعض الباحثين انتقدوا إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن 60%-67% من المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرد عليها للوصول للتميز (الرشيد، 2004: 24).

✓ ما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة، أيضاً، هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة، مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المنظمة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة لوضع خطة العمل (Porter & Tanner, 2004: 373) وتتضح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي:

الجدول (4) أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والتميز

أوجه التشابه بين المفهومين	أوجه الاختلاف مفهوم التميز
• الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القائد.	• القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم

• الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين. • فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين. • تركيز المنهجين على عملية التحسين. • يركز المفهومان على العميل. • يقدمان منافع مادية ومعنوية. • التقدم يظهر مع مرور الزمن، والمنافع لا تتحقق سريعاً. • الاتصال والتعلم ونظم الحوافز مثل المكافآت والتقدير تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين. • الدعم الخارجي يكون لازماً لدعم البرنامج، وخاصة في السنوات الأولى.	• الداعم للتميز. • إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخلياً، في حين مفهوم التميز يركز داخلياً وخارجياً ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع. • إن مفهوم التميز يكون أقل تقييداً أو توجيهياً من خلال التمكين والتفويض. • مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المنظمة. • إن مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقويم الأداء والمقارنات الخارجية. • إن مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المنظمة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. • التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح إجراء مقارنة مباشرة مع منظمات أخرى.
--	--

المصدر (Porter & Tanner, 2004: 373)

2-3-4: الاختلافات بين مفهوم التميز والأيزو (9000):

كما توجد اختلافات بين مفاهيم مجموعة المعايير الدولية للجودة (ISO 9000:2000) ومفهوم التميز، فالأيزو تحدد ما هو مطلوب من المنظمة للحفاظ على توافق وكفاءة نظام الجودة، فهي تعد كنموذج مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة، لكنها تغطي أقل بكثير من المفاهيم التي تغطيها نماذج التميز، والتي تركز على تميز الأداء لكامل المنظمة في كامل الإطار الإداري (الرشيدي، 2009: 131)، وتعد مفاهيم الأيزو خطوة ضرورية في الطريق لتحقيق ميزة تنافسية والتميز بالأداء (Boys, Karapetrovic, & Wilcock, 2004:843)، ويتضح الاختلاف والاتفاق بين مفاهيم التميز والأيزو في الجدول الآتي:

الجدول (5) أوجه الاختلاف والاتفاق بين مفاهيم الأيزو والتميز

مفاهيم الأيزو	مفاهيم التميز
التركيز على العميل.	التركيز على العميل.
القيادة.	القيادة وثبات الهدف.
مشاركة الأفراد.	تنمية الأفراد ومشاركتهم.
وضع منهج للعمليات الداخلية.	الإدارة من خلال العمليات والنتائج الفعلية.
وضع منهج نظامي للإدارة.	الارتقاء بنظام الإدارة من خلال العمليات.
التحسين المستمر.	التعلم والابداع والتحسين المستمر.
العلاقات مع الموردين وتبادل المنافع.	تطوير الشراكات المختلفة.

لم يتطرق للمسؤولية الاجتماعية.	إدخال المسؤولية الاجتماعية.
التركيز على إرضاء العميل.	التركيز على النتائج لكل أصحاب المصلحة.

المصدر (مزروع، 2010: 25)

إن التميز يعد مرحلة لمابعد الجودة مع الأخذ بالحسبان أن الأداء المتميز هو أعلى المراحل المتقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال والتي تعبر عنها عدد من المعايير والصفات الفريدة المبينة على مفاهيم إدارية رائدة تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز (مزروع، 2010: 25).

2-3-5: المفاهيم الرئيسية للتميز:

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز ما يأتي: (Porter & Tanner, 2004: 6)

1. القيادة وثبات الغاية (Leadership & constancy of purpose):

وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2. التميز المستمد من المتعاملين (Customer Driven Excellence):

تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التوجه الاستراتيجي (Strategic orientation):

جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التصميم.

4. التعلم والتحسين المستمر (Continuous learning & improvement):

يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد (People focus):

مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشراكات (Partnership development):

منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأمد مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق (Management by facts):

تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية العكسية من العميل والتغذية العكسية من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8. توجيه النتائج (Result orientation):

من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، الموظفون، الموردون، الشركاء، الجمهور والمجتمع بشكل كامل.

9. المسؤولية الاجتماعية (Public Responsibility):

تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

2-3-6: إدارة التميز:

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة. فقد عرفها النموذج الأوروبي (2003) بأنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (الجعبري، 2009: 40). وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية

واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي، 2002: 20).

ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر الآتية (السلمي، 2002: 21-24):

1. غايات وأهداف المؤسسة: وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.
2. المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة: إن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.
3. القيادة الإدارية للمؤسسة: القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
4. الإدارة الاستراتيجية: وهي المنهجية الإدارية المتفوقة التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
5. إدارة العمليات: حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.
6. الجودة الشاملة: إن إدارة التميز يتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الزبون أو المستفيد سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين فيها.
7. نظم المعلومات الإدارية الشاملة: حيث يعد بناء وتفعيل نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو الأساس في تنمية فرص التميز.
8. المعايير المحددة والقياس المرجعي: تحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.
9. التطوير المستمر: حيث أنه يعد من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقع أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء

بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يحاربها المنافسون.

10. **العاملون ذوو المعرفة:** فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفر لهم تنمية مستمرة وتدريب هادف واستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

11. **عوائد ومنافع متوازنة:** تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.

12. **بناء وتنمية العلاقات:** تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

13. **القياس:** أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات العلاقات المتداخلة في الأداء.

سابعا- نماذج التميز العالمية:

1. نموذج وجائزة ديمينغ:

قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بتأسيس جائزة ديمينغ عام 1951، وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام إدوارد ديمينغ في الصناعة اليابانية، وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف إلى معرفة مدى نجاح المنظمة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة والتقنيات الإحصائية (Porter & Tanner, 2004: 75).

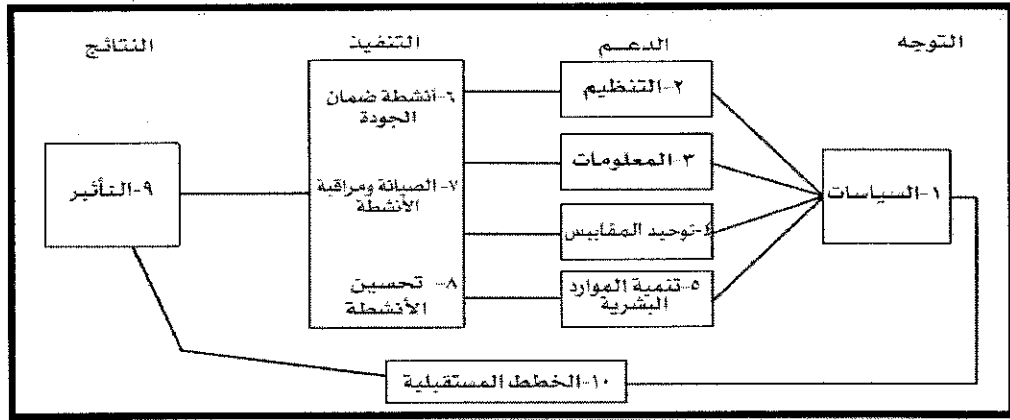
وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسة هي (مزروع، 2010: 49):

1. **التوجه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
2. **الدعم:** يتم دعم التوجه معايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
3. **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.
4. **النتائج:** والتي تقاس من خلال معايير التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

وتستند جائزة ديمينغ على المعايير العشرة للنموذج:

- معايير السياسات.
- التنظيم.
- المعلومات.
- توحيد المقاييس.
- تنمية الموارد البشرية.
- أنشطة ضمان الجودة.
- الصيانة وأنشطة المراقبة.
- أنشطة التحسين، التأثير.
- الخطط المستقبلية.

الشكل (11) نموذج وجائزة ديمينغ



المصدر (مزروع، 2010: 50)

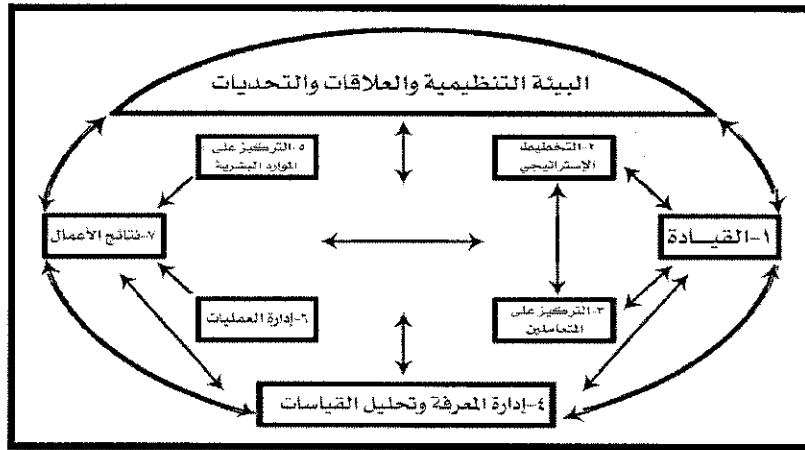
2. نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية الأمريكية:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية (MBNQA) عام 1987، ويعد إطاراً شاملاً للمنظمة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، والنموذج يستمد الكثير من أفكاره من نموذج ديمينغ الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز، ويقوم النموذج على المفاهيم الآتية:

1. القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.

2. التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرائهم يعد عنصراً مؤثراً على تميز المنظمة.
3. التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغير.
4. قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، المهارات، الإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
5. المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغير السريع والمرونة.
6. التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر بالمنظمة.
7. الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
8. الإدارة بالحقائق: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
9. المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
11. انتهاج منهج منظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء (مزروع، 2010: 52) نقلاً عن (Baldrige National Program.2008:48).

الشكل (12) نموذج بالدريج للتميز



المصدر (مزروع، 2010: 53)

- وتستند جائزة بالدريج الوطنية الأمريكية إلى معايير التميز السبعة للنموذج وهي:
1. معيار القيادة: ويتكون من معيارين فرعيين:

- قيادة المنظمة من خلال الرؤية والقيم.
- المسؤولية الاجتماعية من خلال السلوك القانوني والدعم للمجتمع.
- 2. معيار التخطيط الاستراتيجي: ويتكون من معيارين:
 - تطوير الاستراتيجية.
 - تطبيق الاستراتيجية.
- 3. معيار التركيز على المتعاملين: ويتكون من معيارين فرعيين:
 - معرفة المتعاملين.
 - العلاقات بالمتعاملين ورضاهم.
- 4. معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات: من خلال معيارين فرعيين:
 - تحليل قياسات أداء المنظمة ومراجعة تطوير الأداء.
 - إدارة المعرفة وتقنية المعلومات.
- 5. معيار الموارد البشرية: ويتكون من معيارين فرعيين:
 - تقوية الارتباط بالعمل من خلال تشجيع وتطوير وتعلم قوى العمل.
 - بيئة قوى العمل.
- 6. معيار إدارة العمليات: ويتكون من معيارين فرعيين:
 - تصميم عمليات العمل.
 - تطوير إدارة عمليات العمل.
- 7. معيار نتائج الأعمال: يتكون من المعايير الآتية:
 - مخرجات التركيز على المتعاملين.
 - مخرجات الخدمات والمنتجات.
 - المخرجات المالية.
 - مخرجات قوى العمل.
 - نتائج التأثير للعمليات التنظيمية.
- مخرجات القيادة والمسؤولية الاجتماعية. (Baldridge National Program، 2008:7)

(26)

3. نموذج وجائزة التميز الأوروبية (EFQM):

أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذج التميز الأوروبي عام 1991م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكولم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمنغ، وكذلك إجراء مسح اجتماعي لـ ألف فرد في أربع عشرة شركة من كبار الشركات الأوروبية، وتصف المنظمة

الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول، فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة (مزروع، 2010:55).

أركان النموذج الأوروبي للتميز: (EFQM,2013)

- المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز.

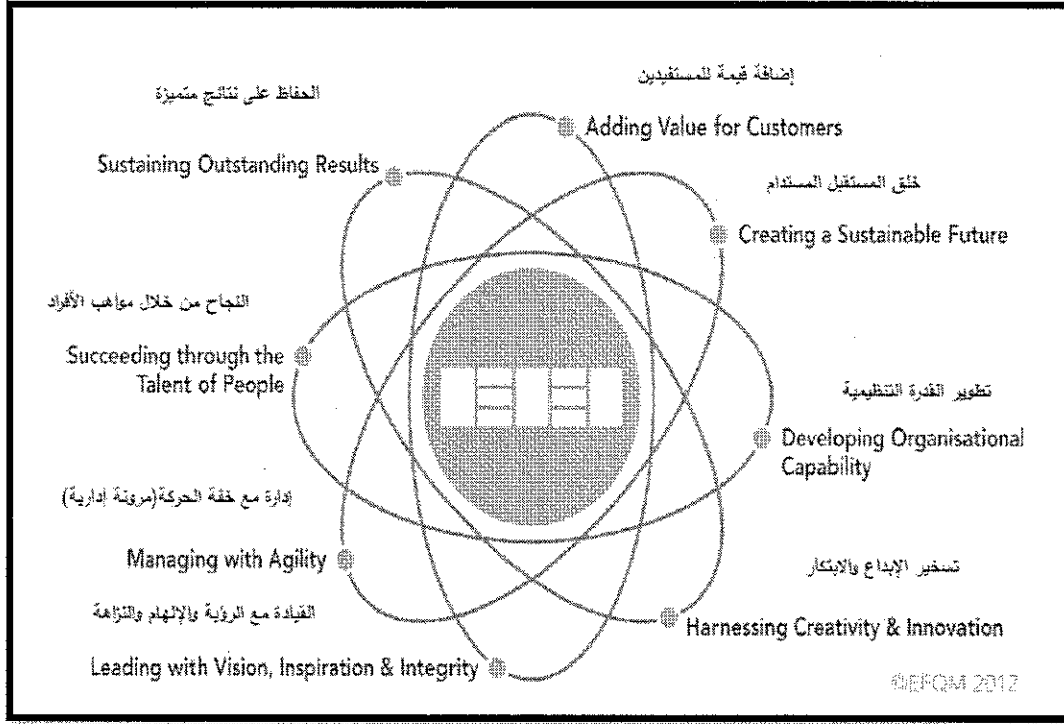
- معايير النموذج الأوروبي للتميز.

- منطق الرادار (RADAR).

المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي:

ويقوم النموذج على مفاهيم التميز الآتية (السلمي، 2002: 30-32):

الشكل (13) المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز

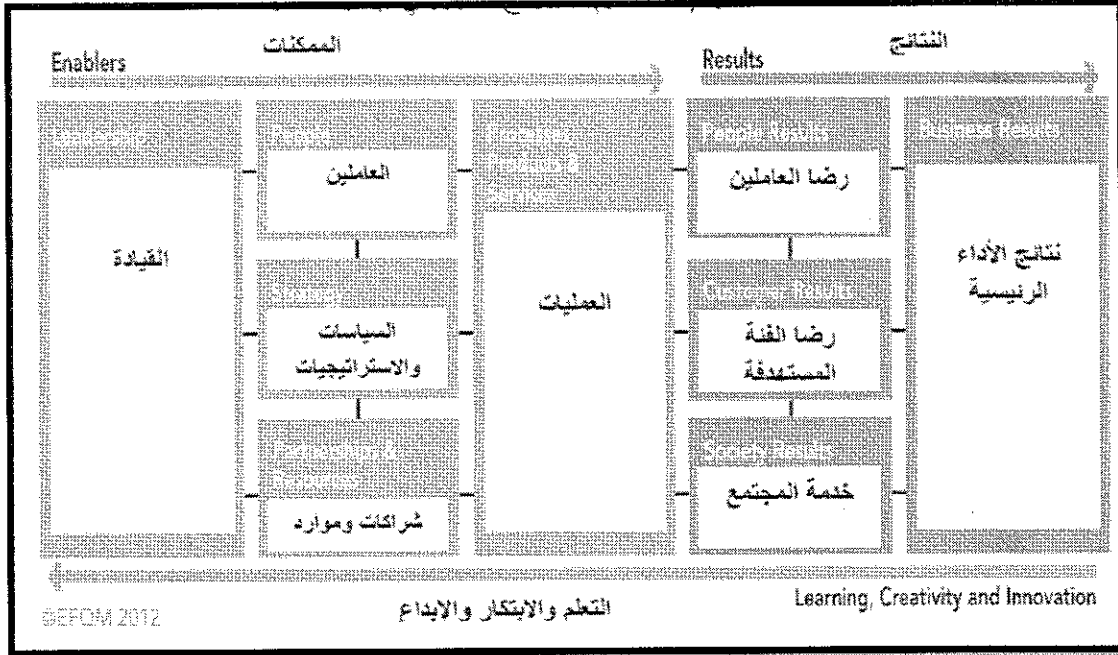


المصدر (EFQM,2013)

1. التركيز على النتائج المستهدفة: لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال.
2. التركيز على العملاء: حيث العميل في النهاية هو الحكم الأخير على تميز الإدارة حسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
 4. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق: حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
 5. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أسمى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص التميز.
 6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: شرط مهم لتحقيق التميز حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
 7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات.
 8. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.
- معايير النموذج الأوروبي للتميز:
- وتستند جائزة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على معايير التميز التسعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على معايير النموذج الرئيسة والفرعية الآتية: مبينة بالشكل الآتي:
- 1- معايير الممكنات (Enablers): ولها (500) نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يأتي:

الشكل (14) معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر (EFQM, 2013)

(1) معيار القيادة: وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي وهو يبحث في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة والرؤية والقيم التنظيمية، ووضع النظم المطلوبة للتغيير والنجاح المستمر، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية:

- سلوك القادة قدوة لمجتمع التميز.
- توفر بيئة مشجعة للإبداع والتميز.
- تطور القادة الرسالة، الرؤية و القيم.
- مشاركة القادة في تحسين إدارة المنظمة.
- يشارك القادة مع كل أصحاب المصلحة.
- القادة يحفزون ويدعمون الموظفين.
- نشر ثقافة التميز في المنظمة.

(2) معيار السياسة والاستراتيجية: وله (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تطوير النظرة الاستراتيجية لتنفيذ مهمة المنظمة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الاستراتيجية، وذلك من خلال المعايير الآتية :

- السياسة والاستراتيجية متصلان ومتطابقان.
- السياسة والاستراتيجية مبنية على معلومات من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- تطوير وتحديث السياسة والاستراتيجية.

- السياسة والاستراتيجية تنشر من خلال إطار عمل العمليات الرئيسية.
- بناء السياسة والاستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.
- (3) معيار الموارد البشرية: وله (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في إدارة وتطوير وتحرير كامل إمكانيات الأفراد، فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المنظمة، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية:
 - تخطيط وتحسين الموارد البشرية.
 - تطوير قدرات الأفراد وفرق العمل.
 - إشراك وتمكين الأفراد.
 - التحوار بين الأفراد والمنظمة.
 - الاعتراف بالأفراد ومكافئتهم.
- (4) معيار الموارد والشراكة: وله (90) نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في إدارة وتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والعمليات التشغيلية الفاعلة، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية:
 - إدارة الشركات الخارجية وتعزيزها.
 - إدارة الموارد.
 - الإدارة المالية.
 - إدارة التقنية.
 - إدارة المعلومات والمعرفة.
- (5) معيار العمليات: وله (140) نقطة بما يعادل 14% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضي عملاءها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية:
 - تصميم العمليات بصورة منهجية وإدارية.
 - تطوير العمليات بطرق إبداعية لتحسين الأداء.
 - تصميم وتطوير الخدمات على أساس توقعات العملاء.
 - تسليم وإنتاج المنتجات والخدمات.
 - تعزيز وإدارة العلاقات مع العملاء.
- 2- معايير النتائج (Results): ولها (500) نقطة ما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يأتي:

(1) معيار نتائج المتعاملين: وله (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي، وهو يبحث الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين الآتيين:

- مقياس رأي المتعاملين.

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

(2) معيار نتائج الموارد البشرية: وله (90) نقطة أي ما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحقيق النتائج الرامية للأفراد العاملين، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين الآتيين:

- مقاييس رأي الموارد البشرية.

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

(3) معيار نتائج المجتمع: وله (60) نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، وذلك من خلال المعيارين الآتيين:

- مقاييس رأي المجتمع.

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

(4) معيار نتائج الأداء المؤسسي: ولها (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي، وهي تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياساتها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بأدائها المخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين الآتيين:

- مخرجات الأداء الرئيسة.

- مؤشرات الأداء الرئيسة.

(مزروع، 2010: 56-58).

منطق الرادار (RADAR):

يتكون من أربعة عناصر (العايدي، 2009: 16):

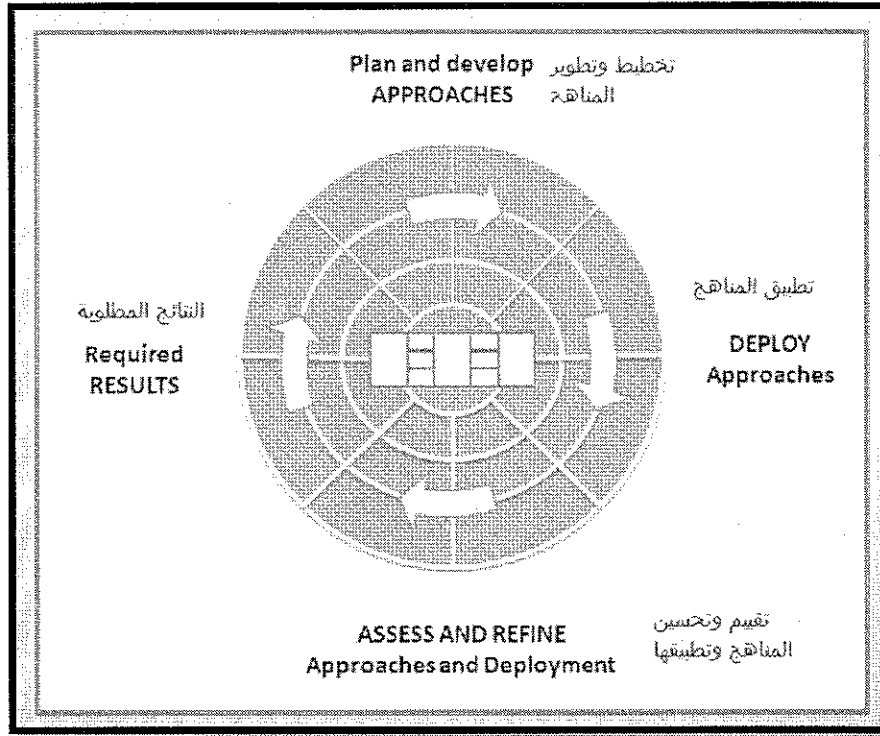
1. النتائج: (Results)

2. النهج (المنهجيات): (Approaches)

3. التطبيق: (Deploy)

4. التقييم والمراجعة: (Assess & refine)

الشكل (15) عناصر الرادار



المصدر: إعداد الباحثة.

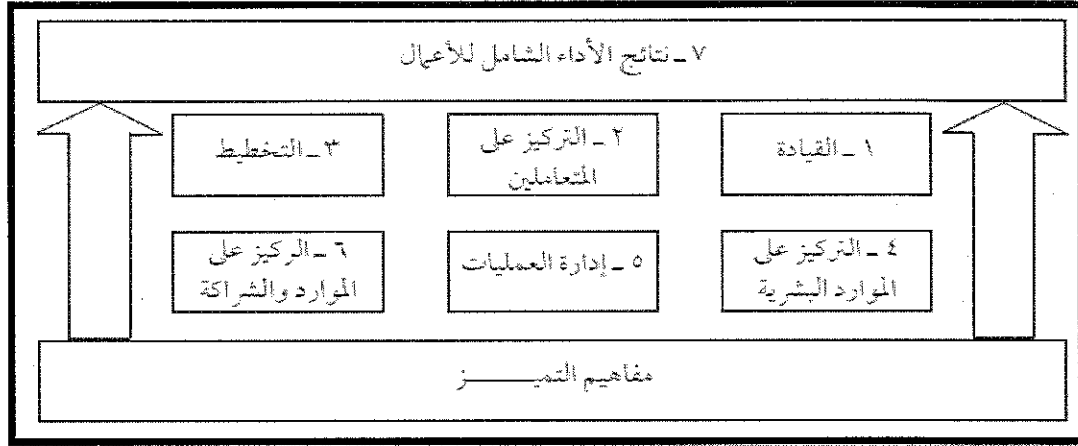
وبنظرة شمولية فإن آلية الرادار (RADAR) تنص على قيام المنظمة بما يأتي:

1. تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من استراتيجيتها.
2. تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية.
3. تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.
4. تقييم وتحسين وتنقيح المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر (الدجني، 2013: 41).

4. نموذج وجائزة التميز الكندية:

أنشأ المعهد الوطني للجودة نموذج التميز الكندي عام 1992م، ويستخدم لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة إطاراً لتحقيق التميز التنظيمي.

الشكل (16) نموذج وجائزة التميز الكندية.

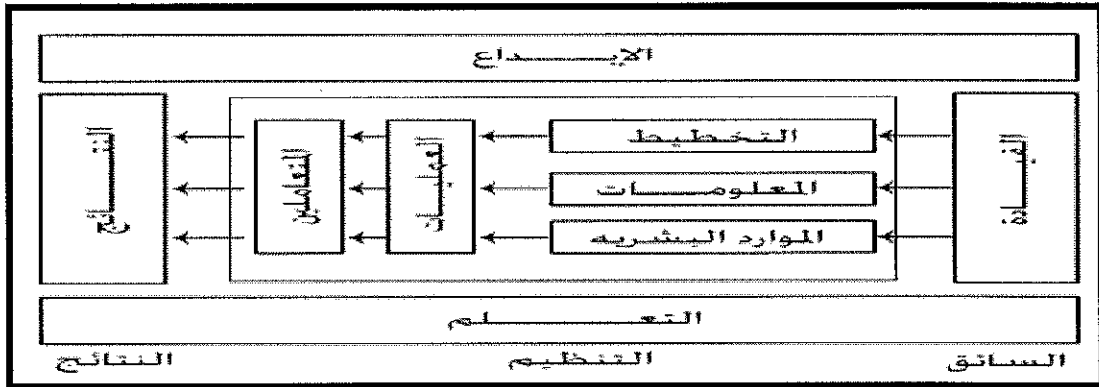


المصدر (مزروع، 2010: 60)

5. نموذج وجائزة التميز السنغافورية:

أنشئ عام 1994م، بالاستفادة من نموذج بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي.

الشكل (17) نموذج وجائزة التميز السنغافورية

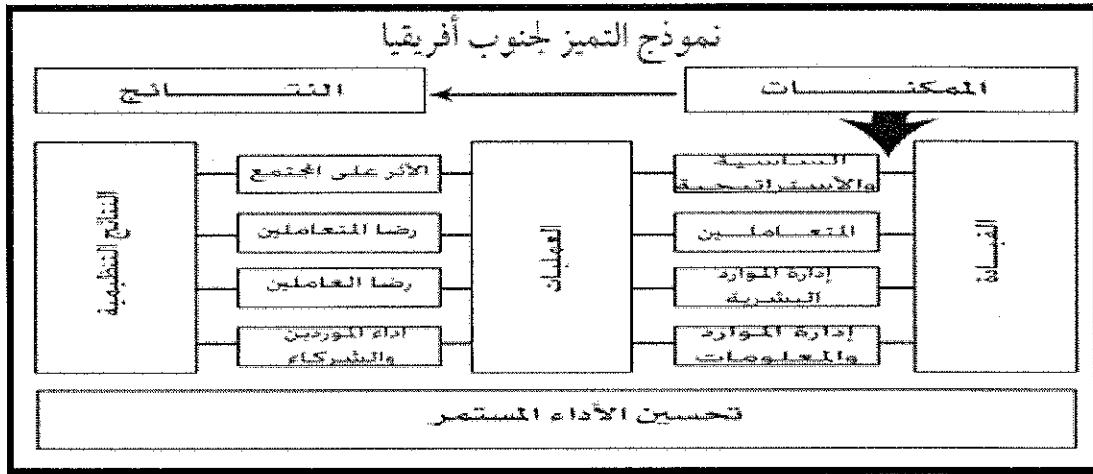


المصدر (مزروع، 2010: 61)

6. نموذج وجائزة التميز لجنوب أفريقيا:

أنشأت مؤسسة جنوب أفريقيا للتميز عام 1997م نموذج للتميز، وذلك بناءً على نموذج بالدريج والنموذج الأوروبي، ويعد هذا النموذج إطاراً لقياس التميز للمنظمة.

الشكل (18) نموذج التميز لجنوب أفريقيا



مقارنة بين أهم نماذج التميز:

الجدول (6) مقارنة بين أهم نماذج التميز

اسم النموذج	الهدف	المفاهيم الأساسية	المتعاير
ديمغ 1951	لمعرفة المنظمات التي طبقت بنجاح رقابة الجودة بالاعتماد على رقابة احصائية، والتي ستحتفظ بهذا النجاح في المستقبل	- قيادة الإدارة العليا. - رقابة العمليات. - التحسين المستمر. - التخطيط المستمر	- السياسات - التنظيم - المعلومات - توحيد المقاييس - ضمان الجودة - الصيانة - التحسين - التأثير - الخطط المستقبلية
نموذج مالكولم بالدريج 1987	- لتحسين أداء وقدرات وأنشطة ونتائج المنظمات. - لدعم الاتصال ومشاركة معلومات أفضل الأنشطة بين كل أنواع المنظمات الأمريكية. - ليعمل كأداة لفهم وإدارة الأداء ولتوجيه التخطيط التنظيمي وفرص التعلم.	- القيادة ذات الرؤية - التميز المستمد من رغبة المتعاملين. - التعلم التنظيمي والشخصي. - قيمة العاملين والشركاء. - المرونة التنظيمية. - الإدارة بالحقائق. - المسؤولية الاجتماعية. - الإدارة لتحقيق الإبداع. - التركيز على النتائج وخلق القيمة.	- القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على الزبون. - إدارة المعرفة وتحليل القياسات - التركيز على الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال.

	• انتهاج منهج منظم.		
• القيادة • السياسة والاستراتيجية • الموارد البشرية • العمليات • نتائج المتعاملين • نتائج العاملين • نتائج المجتمع • نتائج الأداء التنظيمي.	• التوجه بالنتائج. • التركيز على الزبون • القيادة والهدف الواضح • الإدارة بالحقائق • تنمية وتمكين الموارد البشرية • تنمية علاقات الشراكة • المسؤولية الاجتماعية.	1. لمعرفة دور النماذج الأوروبية والنتائج التي حققتها 2. لتزويد المنظمات بالتغذية العكسية لمتابعة مسيرتهم نحو التميز.	النموذج الأوروبي 1991

المصدر (Porter & Tanner, 2004: 75) بتصرف الباحثة.

تعد نماذج التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها من أو بعدها عن مستويات الأداء المتميزة المستهدفة، فهي ليست مجموعة جامدة من المعايير للأداء المتميز لقياس مستوى التميز فقط، إنما تتعدى ذلك لكونها تمثل إطاراً تفصيلياً متكاملاً ومبسّطاً للنشاطات الإدارية الشاملة لتحقيق التميز في أداء المنظمة (مزروع، 2010: 71).

2-3-8: أهمية نماذج التميز:

1. تعد وسيلة لتتقيف الموظفين في المنظمة بشأن كيفية تطبيق طريقة جيدة ومفيدة لتحقيق التميز.
 2. تستخدم كأداة تشخيص قوية لاكتشاف مواطن القوة والضعف وتستند إلى الوقائع وليس على التصور الفردي.
 3. تعد النماذج وسيلة لتحقيق التعلم التنظيمي والفردي.
 4. إشراك الموظفين في عملية التحسين يعطي تأثيراً إيجابياً في مختلف مجالات عمل المنظمة.
 5. تدعم تحقيق ثقافة تنظيمية متميزة تركز على رضا العاملين والمتعاملين وتحسين المسؤولية الاجتماعية وتحسن المخرجات.
 6. تستخدم كهيكل لنظام إدارة المنظمة تجعل لب قضايا المنظمة تظهر على السطح فتحقق التحسين المستمر لها.
 7. تعد النماذج وسيلة لنقل البيانات لمتخذ القرار، فتعظم فاعلية القرار من خلال التعبير عن خصائص موقف معين وعن العلاقة بين العوامل المؤثرة لتحقيق الاتساق والتوجيه والتوافق في الآراء بشأن ما ينبغي القيام به (مزروع، 2010: 72-73).
 8. تساعد في دعم إدارة التغيير وإعادة هيكلة المنظمة.
- وعلى الرغم من الفوائد العديدة لنماذج التميز التي أسهمت في انتشارها عالمياً، إلا أن لها بعض نقاط الضعف التي تراها بعض الأدبيات، فقد انتقد (Dahlgard, Chen, Jang, Banegas, &

(Dahlgard, 2013:521) ضعف أداء الحائزين على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية مثل كاديلاك وموتورولا، والذي أدى إلى التشكيك بأهمية هذه النماذج. على الرغم من الفوائد المالية وغير المالية المتحققة من نماذج التميز ولكن لا يمكن عدّها ضماناً لتحقيق النجاح طويل الأمد (Evans, 2013:521).

وقد وجهت بعض الانتقادات للنموذج الأوروبي للتميز، أولاً: إن المعايير التسعة المحددة تعطي صورة معقدة لوضع وموقع المنظمة بدون التوجه لكيفية ربط هذه المعايير التسعة سوياً، ثانياً: عدم وجود تبرير واضح لاستخدام نموذج القيادة الشامل للحصول على نتائج مالية أفضل (Kristensen, Juhl, & Eskildsen, 2001:19).

المبحث الرابع- دور إدارة المواهب في تحقيق التميز بالأداء:

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، نرى المنظمات اليوم قد اشتدت المنافسة بينها، حتى بات البقاء والنجاح هدفين استراتيجيين لهذه المنظمات، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجيتها حتى تكون قادرة على المنافسة والتميز.

تجسد هذا الاستثمار بأعلى مراحل في المواهب وتنمية الإمكانات الكامنة لدى الموظفين، فعندما ننظر إلى تسعينيات القرن الماضي نرى حرب مواهب اشتعلت بين الشركات الكبرى، فشركات تحاول جذب المواهب وأخرى تسعى للحفاظ عليهم، وتطورت هذه الإدارة حتى أصبحت نظاماً يطبق في جميع إدارات المنظمات كأحد استراتيجيات التطوير والتميز.

حيث تلعب المواهب وإدارة المواهب الفعالة دوراً حاسماً في قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح في الساحة التنافسية العالمية، وتمكين الأشخاص المناسبين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيتها ضمن الإطار الزمني المحدد، وذلك للاستفادة من الفرص والتحديات المستقبلية، عن طريق تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وتحقيق التميز في الأداء والمحافظة عليه.

وبالاطلاع على نماذج التميز في التجارب العالمية والعربية، يتضح أن أهم المعايير التي تساهم في تحقيق التميز والمتفوق عليها من قبل كل نماذج التميز هو معيار الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا تلعب إدارة المواهب دوراً مهماً ومؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، وهو ما اكسب إدارة المواهب أهمية خاصة. فتحقيق التميز والتفوق للمنظمات يعتمد بشكل أساسي على المواهب المتميزة التي تملكها المنظمة، ومدى الاهتمام بها إدارتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3-1: تمهيد

3-2: لمحة عن شركات الاتصالات السورية التي طبقت
عليها الدراسة

3-3: منهج الدراسة

3-4: مجتمع الدراسة

3-5: عينة الدراسة

3-6: أدوات الدراسة

3-7: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

3-8: التحليل العاملي

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

3-1: تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، ويتناول كذلك وصف لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صحتها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

3-2: لمحة عن شركات الاتصالات السورية التي طبقت عليها الدراسة:

• الشركة السورية للاتصالات:

هي شركة مساهمة مغلقة مملوكة من قبل الدولة، برأس مال اسمي خمسة عشر مليار ليرة سورية، بسجل تجاري (17549) دمشق.

رؤية الشركة: نسعى لتكون شركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات والمعلومات وكسب ولاء الزبون وثقة المجتمع والمساهمة في تحسين وتسهيل حياة جميع الشركاء.

موقع الشركة الإلكتروني: www.ste.gov.sy

• شركة سيريتل للاتصالات:

تأسست عام (2000) م، وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات في سورية، إذ استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها.

رؤية الشركة: ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى.

موقع الشركة الإلكتروني: www.syriatel.sy

• شركة ام تي ان سوريا:

هي شركة رائدة في مجال توفير خدمات الهاتف المحمول والبيانات وحلول الأعمال المختلفة. رؤية الشركة: نحن مصممون على أن نكون الرواد في تقديم عالم رقمي جديد يتسم بالجرأة

والسلاسة في مجال استخدام الاتصالات اليومية.

موقع الشركة الإلكتروني: www.mtnsyr.com

3-3: منهج الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة، واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والتحليلي:

المنهج الوصفي: على صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية المتعلقة بكل من إدارة المواهب والتميز في الأداء. كما تم الحصول على بعض الدوريات من مجلات علمية محكمة مختلفة، وأخرى متاحة على مواقع إلكترونية.

المنهج التحليلي: تم اتباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية.

3-4: مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على شركات الاتصالات السورية كافة (سيريتل، ام تي ان سوريا، الشركة السورية للاتصالات)، لما تتمتع به هذه الشركات من اهتمام بالعنصر البشري، ولوجود قسم إدارة الموارد البشرية مفعّل في كل من هذه الشركات، ولخصوصية قطاع الاتصالات كونه قطاع في تطور مستمر، يحتاج لمواهب تواكب هذا التطور التقني.

3-5: عينة الدراسة:

بعد أن حددت الباحثة مجتمع الدراسة في الشركات موضع الدراسة، قامت بأخذ عينة عشوائية من المديرين في الشركات المذكورة أعلاه لكونهم أكثر قدرة على وصف واقع وأبعاد الموضوع، وأكثر قدرة على تحقيق أهداف الدراسة. وكان حجم العينة التي وزعت عليها الباحثة استبانات الدراسة هي (140) مدير ومديرة، استرجع منها (130) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (92.85%)، وقد تم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضع للتحليل (126) استبانة تشكل ما نسبته (90%).

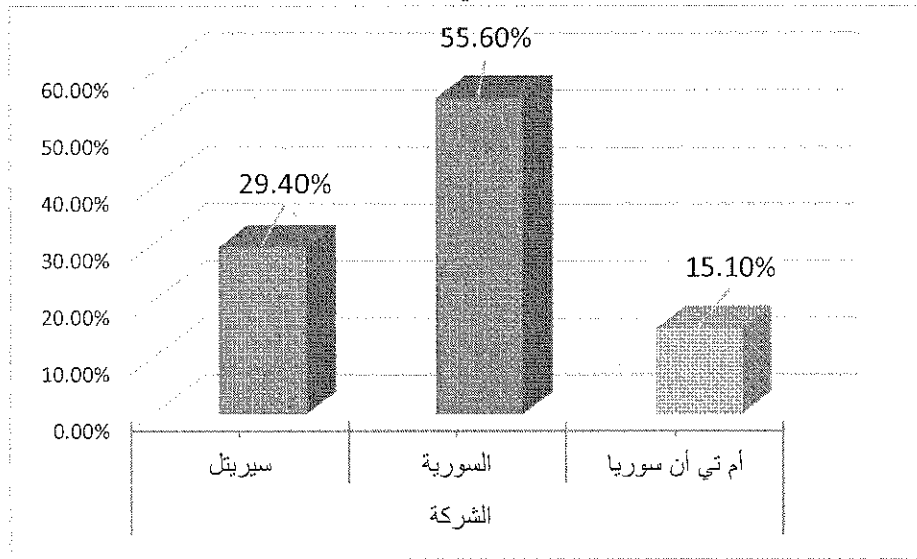
والجداول والأشكال الآتية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول (7) التوزيع النسبي للبيانات للشركات الثلاث

الشركة	العدد	النسبة %
سيريتل	37	29.4
السورية	70	55.6
(ام تي ان) سوريا	19	15.1
Total	126	100.0

المصدر: إعداد الباحثة

الشكل (19) التوزيع النسبي للبيانات للشركات الثلاثة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

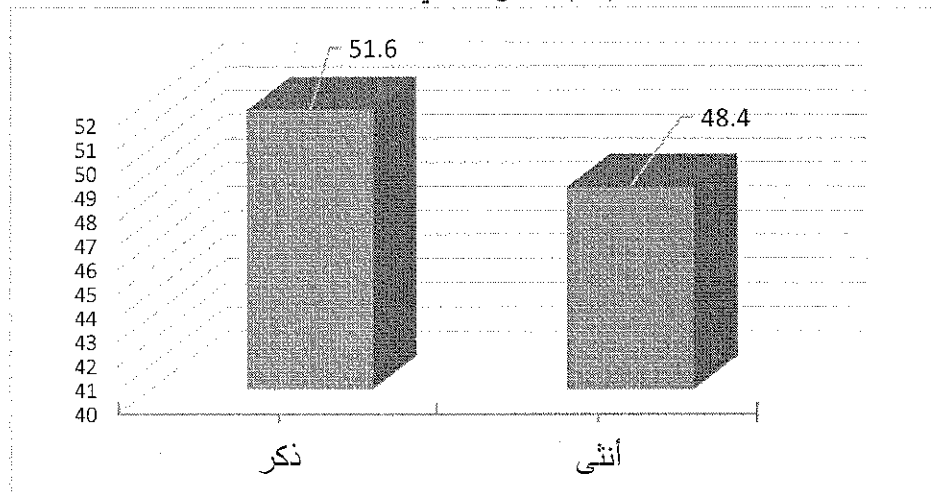
يبين الجدول أن نسبة عينة الدراسة من الشركات الثلاث، إذ تمثل الشركة السورية للاتصالات نسبة 55.6 % وسيرياتيل نسبة 29.4 % من العينة، وشركة أم تي أن نسبة 15.1 %

الجدول (8) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	65	51.6
أنثى	61	48.4
Total	126	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (20) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

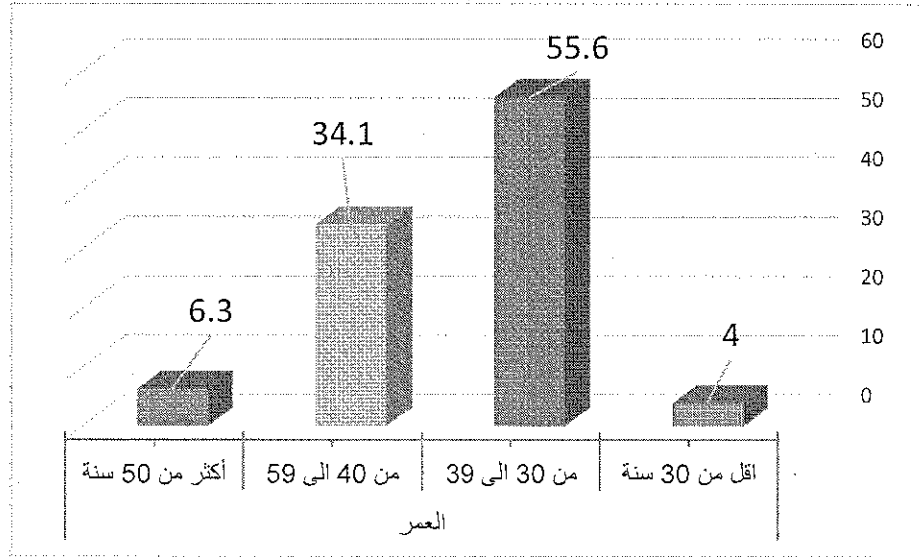
توزعت عينة الدراسة حسب الجنس إلى 51.6 % ذكور و 48.4 % إناث.

الجدول (9) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	4.0
من 30 إلى 39	70	55.6
من 40 إلى 59	43	34.1
أكثر من 50 سنة	8	6.3
Total	126	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (21) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

من حيث الفئة العمرية نجد أن الفئة العمرية من 30-39 سنة هي النسبة الأعلى 55.6 %، ثم الفئة من 40-59 سنة بنسبة 34.1 %، ومن أكثر من 50 سنة بنسبة 6.3 % ومن أقل من 30 سنة بنسبة 4.0 %.

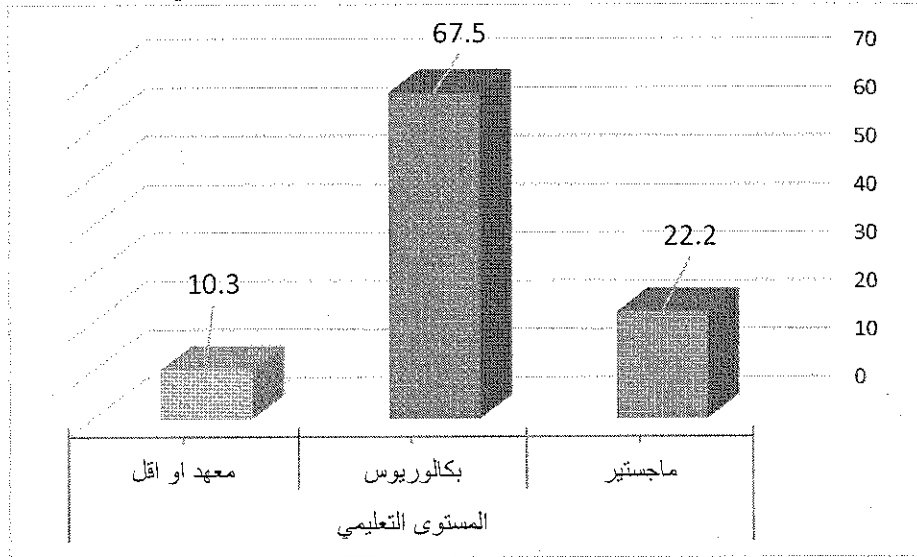
الجدول (10) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
ماجستير	28	22.2
بكالوريوس	85	67.5

10.3	13	معهد أو أقل
100.0	126	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (22) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

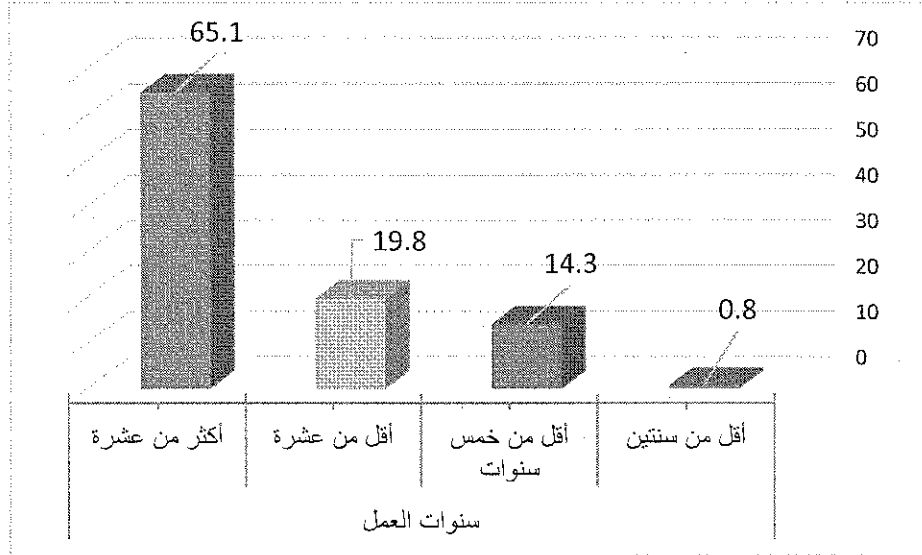
وتوزعت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى 67.5 % بكالوريوس و 22.2 % ماجستير و 18.7 % معهد أو أقل.

الجدول (11) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة %	العدد	سنوات العمل
0.8	1	أقل من سنتين
14.3	18	أقل من خمس سنوات
19.8	25	أقل من عشرة
65.1	82	أكثر من عشرة
100.0	126	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (23) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات العمل



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

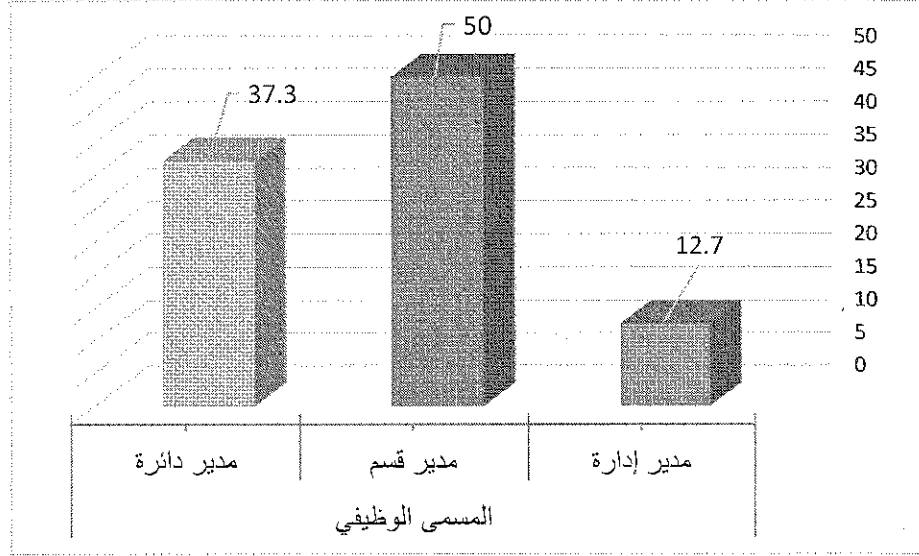
وتوزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 65.1 % وأقل من عشر سنوات بنسبة 19.8 % وأقل من 5 سنوات بنسبة 14.3 %، وأقل من سنتين بنسبة 0.8 %.

الجدول (12) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير إدارة	16	12.7
مدير قسم	63	50.0
مدير دائرة	47	37.3
Total	126	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (24) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

ومن حيث المسمى الوظيفي نجد 50.0 % رئيس قسم، و 37.3 % مدير دائرة، و 12.7 % مدير إدارة.

3-6: أدوات الدراسة:

تم استخدام الأدوات الآتية في جمع البيانات اللازمة للدراسة وهي:

1- أسلوب المقابلة الشخصية:

اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع السادة المديرين في بعض الشركات عينة الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على الحقائق التي تخدم الدراسة فضلاً عن تفسير أهداف الدراسة، وتوضيح أي فقرات غامضة بالنسبة للمجيب، وهذا ضماناً لدقة الإجابة وكذلك رغبة في الوصول إلى فكرة أوسع حول الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبانة.

2- الاستبانة:

مثل الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، والهدف من استخدام الباحثة للاستبانة، هو الكشف عن آراء أفراد العينة حول عدد من المتغيرات والفروض التي تعد أساس هذا البحث العلمي، والتي تم الوقوف عندها في فصول الدراسة.

أ- تصميم الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على ثلاث أجزاء رئيسية تمثلاً بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن بيانات وصفية لخصائص الشركات والأفراد عينة الدراسة، وهذا على النحو الآتي:

الجزء الأول:

يتضمن معلومات عن المنظمة (اسم المنظمة، عدد الموظفين) والتي تفيد في معرفة الاختلافات في الإجابات حسب كل شركة وعدد موظفيها، ومعلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيب، والتي تفيد في تحليل خصائص الموظفين الإداريين في الشركات عينة الدراسة.

الجزء الثاني:

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها (28) فقرة تقيس إدارة المواهب (المتغير المستقل)، حيث قاست الفقرات العمليات الفرعية كما يأتي: من (1-5) قاست جذب المواهب في الشركات عينة الدراسة، أما الفقرات من (6-11) قاست تطوير المواهب، كما قاست الفقرات (12-17) إدارة أداء المواهب، وقاست الفقرات (18-22) تخطيط التعاقب، وأخيراً قاست الفقرات (23-28) الحفاظ على المواهب.

الجزء الثالث:

تضمن هذا الجزء من الاستبانة فقرات تم من خلالها قياس التميز في الأداء كمتغير تابع في هذه الدراسة، بلغ عددها (20) فقرة من (27-46).

الجدول (13) الأبعاد الرئيسة والفرعية للاستبانة أداة الدراسة

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	من-إلى	المقياس
إدارة المواهب	جذب المواهب	5	(1-5)	(Osinga,2009) (خليل،2014)
	تطوير المواهب	6	(6-11)	(Osinga,2009) (خليل،2014)
	إدارة أداء المواهب	6	(12-17)	(Osinga,2009) (خليل،2014)
	التخطيط التعاقبي	5	(18-22)	(Hartman et.al,2010)
	المحافظة على المواهب	6	(23-28)	(Osinga,2009) (خليل،2014)
التميز في الأداء	القيادة	20	(29-48)	(EFQM,2013) (السلمي،2002)
	السياسات			
	الموارد البشرية			
	العلاقات والموارد			
	العمليات			
	نتائج الأعمال			

المصدر: إعداد الباحثة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول الآتي:

الجدول (14) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثة

ب- التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

✓ صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الأداة الدرجة التي يقدم فيها المقياس على نحو صحيح ما وضع من أجله. وتحقيق الصدق يبدأ بفهم مباشر لما سيتم قياسه وبعدها جعل المقياس صحيح ودقيق ما أمكن. لكن، الصدق صفة نسبية لأداة القياس وليست مطلقة (مخائيل، 2005: 142).

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق الطرائق الآتية:

- **صدق المحكمين:** ويهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، تم اخضاعها لاختبار الصدق الظاهري (Face Validity)، وذلك بعرض الأداة بصورتها الأولية (الملحق رقم 2) على بعض المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية (الملحق رقم 1)، عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد جامعة دمشق، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين لتصبح بشكلها الحالي، (الملحق رقم 3) حيث استفادت الباحثة مما أبداه المحكمون من ملاحظات وآراء حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، التميز بالأداء)، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وفي ضوء الملاحظات الواردة، فقد تم حذف (15) فقرة من الجزء الثالث من الاستبانة (التميز في الأداء) وذلك لتسهيل الدراسة الإحصائية، وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (26) فقرة تمثل المتغير المستقل (إدارة المواهب)، و (20) فقرة تقيس متغير التميز في الأداء.

- **الصدق البنوي: "Internal Validity"** للحكم على صدق الاستبانة وثباتها، تم ما يأتي:

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها 25/ استبانة وتم احتساب قيم معامل الصدق البنوي من خلال دراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكامل الاستبانة، ويبين الجدول (15) قيم معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة.

الجدول (15) معامل الارتباط بين عبارات متغير جذب المواهب والدرجة الكلية للبعد

المعامل	العبارة	الدلالة والمعامل	جذب المواهب
Spearman's rho	تعتمد رؤية المنظمة وقيمتها على	Correlation Coefficient	.911**

0.000	Sig. (2-tailed)	جذب المواهب.	
25	N		
.892**	Correlation Coefficient	تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب	
0.000	Sig. (2-tailed)	التي تحقق أهدافها عند أي مستوى	
25	N	تنظيمي.	
.841**	Correlation Coefficient	تعتمد المنظمة على تطوير	
0.000	Sig. (2-tailed)	المواهب المتواجدة داخل المنظمة.	
25	N		
.844**	Correlation Coefficient	تعتمد المنظمة على البحث عن	
0.000	Sig. (2-tailed)	مصادر خارجية للمواهب.	
25	N		
.705**	Correlation Coefficient	تعتمد المنظمة على دراسة نوع	
0.000	Sig. (2-tailed)	الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل	
25	N	توظيفه.	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (15) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات جذب المواهب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.70 و 0.91 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.

الجدول (16) معامل الارتباط بين عبارات متغير تطوير المواهب لدى شركات الاتصالات والدرجة الكلية للبعد

المعامل	العبارة	الدالة والمعامل	تطوير المواهب
Spearman's rho	تعتمد المنظمة على المواهب	Correlation Coefficient	.893**
	بوصفها العامل التنافسي الأهم	Sig. (2-tailed)	0.000
	في عصر المعلومات.	N	25
	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية	Correlation Coefficient	.949**
	داخل المنظمة أو خارجها لتطوير	Sig. (2-tailed)	0.000
	المواهب.	N	25
	يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات	Correlation Coefficient	.934**
	من أجل صقل المواهب.	Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تعكس إدارة المنظمة جهود	Correlation Coefficient	.965**
	ملموسة لتطوير المواهب.	Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	يتم تنفيذ استراتيجيات تطوير	Correlation Coefficient	.861**
		Sig. (2-tailed)	0.000

25	N	للكشف عن المواهب داخل المنظمة.
.845**	Correlation Coefficient	تتبنى المنظمة سياسات دوران العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (16) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تطوير المواهب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) إذ تراوحت قيمه بين 0.85 و 0.96 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.

الجدول (17) معامل الارتباط بين عبارات متغير إدارة أداء المواهب والدرجة الكلية للبُعد

المعامل	العبارة	الدلالة والمعامل	إدارة أداء المواهب
Spearman's rho	تظهر المنظمة اهتماماً ملحوظاً في سعيها لضمان إدارة أداء فاعلة للموهوبين.	Correlation Coefficient	.927**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تقوم الإدارة العليا بدعم الأداء الإبداعي للموظفين.	Correlation Coefficient	.843**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تستوعب تعارض الأفكار.	Correlation Coefficient	.864**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تركز المنظمة على المواهب في اتخاذ القرارات.	Correlation Coefficient	.855**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	توفر المنظمة فرص الترقى المهني للجميع بصورة عادلة.	Correlation Coefficient	.708**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	توفر المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب.	Correlation Coefficient	.704**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (17) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة أداء المواهب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.70 و 0.92 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.

الجدول (18) معامل الارتباط بين عبارات متغير تخطيط التعاقب والدرجة الكلية للبعد

المعامل	العبرة	الدلالة والمعامل	تخطيط التعاقب
Spearman's rho	تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين لديها.	Correlation Coefficient	.590**
		Sig. (2-tailed)	0.002
		N	25
	تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها.	Correlation Coefficient	.607**
		Sig. (2-tailed)	0.001
		N	25
	لدى المنظمة معرفة سابقة عن سيملاً هذه المناصب الهامة في المستقبل.	Correlation Coefficient	.682**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب	Correlation Coefficient	.866**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	يتواجد في المنظمة أكثر من بديل كفاء في حال فراغ أحد المناصب الهامة.	Correlation Coefficient	.399*
		Sig. (2-tailed)	0.048
		N	25

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (18) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تخطيط التعاقب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.39 و 0.86 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.

الجدول (19) معامل الارتباط بين عبارات متغير الحفاظ على المواهب والدرجة الكلية للبعد

المعامل	العبرة	الدلالة والمعامل	الحفاظ على المواهب
Spearman's rho	تهتم المنظمة بخلق بيئة عمل داعمة لأداء المواهب.	Correlation Coefficient	.744**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة.	Correlation Coefficient	.832**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب.	Correlation Coefficient	.849**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تجعلني المنظمة أشعر بالرضا	Correlation Coefficient	.849**
		Sig. (2-tailed)	0.000

25	N	عن البيئة الداعمة للمواهب.
.855**	Correlation Coefficient	تعكس المنظمة ايماننا راسخا بان
0.000	Sig. (2-tailed)	تكاليف المحافظة على الموهبة
25	N	هي اقل من تكلفة فقدانها.
.898**	Correlation Coefficient	تقدم المنظمة رواتب مجزية
0.000	Sig. (2-tailed)	للمواهب.
25	N	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (19) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الحفاظ على المواهب دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.74 و 0.89 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.

جدول (20) معامل الارتباط بين عبارات متغير التميز في الأداء والدرجة الكلية للبُعد

المعامل	العبارة	الدلالة والمعامل	التميز في الأداء
Spearman's rho	توفر المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز.	Correlation Coefficient	.865**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تتسجم البرامج الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	Correlation Coefficient	.744**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تركز المنظمة على تدريب العاملين بما يدعم تحقيق الأداء المتميز.	Correlation Coefficient	.674**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	يتم التأكد من ان مهارات العاملين تتناسب مع اهداف المنظمة.	Correlation Coefficient	.462*
		Sig. (2-tailed)	0.020
		N	25
	يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لهذا الغرض.	Correlation Coefficient	.713**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25
	تفسح المنظمة المجال أمام العاملين بها للمشاركة في خطط تطويرها.	Correlation Coefficient	.717**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	25

.731**	Correlation Coefficient	يتم التواصل مع العاملين بهدف اطلاعهم على سياستها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.823**	Correlation Coefficient	يعكس نظام العمل في المنظمة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.804**	Correlation Coefficient	تقوم المنظمة باستخدام وسائل تكنولوجية بشكل فعال.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.843**	Correlation Coefficient	توجد لدى المنظمة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.561**	Correlation Coefficient	تدعم المنظمة عملية تبسيط إجراءات العمل.
0.004	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.893**	Correlation Coefficient	تشجع المنظمة على الإبداع الخلاق في تنوع الخدمات المقدمة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.900**	Correlation Coefficient	تحقق المنظمة رضا العاملين عن طريق (التطوير الوظيفي، التمكين، المشاركة).
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.855**	Correlation Coefficient	تحقق المنظمة رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.870**	Correlation Coefficient	تسعى المنظمة للوصول لأعلى مستويات التميز في عملية تقديم الخدمة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.831**	Correlation Coefficient	ترصد المنظمة شكاوى المستفيدين ويتم توثيقها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	

.647**	Correlation Coefficient	تقدم المنظمة حوافز للموظفين المتميزين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.555**	Correlation Coefficient	يتوفر في المنظمة الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة.
0.004	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.751**	Correlation Coefficient	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	
.775**	Correlation Coefficient	تعمل المنظمة على تحسين الوضع الحالي للموظفين المتميزين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
25	N	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (20) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التميز في الأداء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تراوحت قيمه بين 0.46 و 0.86 وذلك يدل على موثوقية عبارات المقياس وتماسكها داخلياً.
✓ ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات متغيرات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة في الجدول الآتي:

الجدول (21) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التكوين
جذب المواهب	5	0.898	0.95
تطوير المواهب	6	0.951	0.98
إدارة أداء المواهب	6	0.895	0.95
تخطيط التعاقب	5	0.663	0.81
الحفاظ على المواهب	6	0.932	0.97
التميز في الأداء	20	0.957	0.98

0.96	0.931	48	الكلبي
------	-------	----	--------

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

تبين النتائج الواردة في الجدول (21) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة تراوحت بين 0.66 و0.95 بالتالي جميعها تبدي ثباتاً جيد.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3-7: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في معرفة طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

ولمعرفة نوع التوزيع نستخدم اختبار كولمغروف-سميرنوف Kolmogrove-Smirnov

الجدول (22) نتائج اختبار كولمغروف-سميرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
التميز في الأداء	الحفاظ على المواهب:	تخطيط التعاقب:	إدارة أداء المواهب:	تطوير المواهب:	جذب المواهب:		
126	126	126	126	126	126	N	
3.451	2.947	3.660	3.026	3.116	2.948	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
0.851	1.038	0.804	0.988	0.955	0.910	Std. Deviation	
0.148	0.132	0.135	0.106	0.075	0.120	Absolute	Most Extreme Differences
0.092	0.083	0.085	0.106	0.054	0.117	Positive	
-0.148	-0.132	-0.135	-0.079	-0.075	-0.120	Negative	
0.148	0.132	0.135	0.106	0.075	0.120	Test Statistic	
.350 ^a	.120 ^a	.0680 ^a	.081 ^a	.078a	0.08	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من الجدول السابق ينتج أن Sig. > 0.05 لكل من المتغيرات الستة وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يمكن القول إن المتغيرات الستة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك ستقوم الباحثة بإجراء الاختبارات المعلمية في الدراسة.

3-8: التحليل العاملي:

استخراج التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنى عليها مكونات العنصر الأول (إدارة المواهب).

حيث تم استخدام مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin لإمكانية كفاية حجم العينة كما يلي:

الجدول (23) مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin لإدارة المواهب

KMO and Bartlett's Test		
0.884	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
1145	5293.621	Bartlett's Test of Sphericity
253	378	
0.000	0.000	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

إن مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin والذي قيمة تساوي 0.88 وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب 0.70 وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد، عموماً أن المقبول هو أقل من 0.50 وكذلك درجة معنوية الاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 أي يوجد ارتباطات معنوية بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

تم إجراء اختبار التحليل العاملي على متغيرات (إدارة المواهب) وحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (24) جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط العنصر الأول بعد التدوير

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
27.654	27.654	7.743	65.885	65.885	18.448	65.885	65.885	18.448	1
49.376	21.722	6.082	72.643	6.759	1.892	72.643	6.759	1.892	2
69.282	19.906	5.574	77.170	4.527	1.267	77.170	4.527	1.267	3
80.878	11.596	3.247	80.878	3.709	1.038	80.878	3.709	1.038	4
81.87	1.0	1	81.888	1.01	1.01	84.074	3.196	0.895	5

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الجدول (24) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون/العامل/ الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 7.7 و يفسر 27.6% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والثاني 6.08 و يفسر 6.08% والثالث 5.57 و يفسر 19.5% والرابع 3.24 و يفسر 11.59% والخامس 1.1 و يفسر 1.00% والباقي أهمل لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد والمكونات تفسر ما مجموعه 81.87% من التباين.

الجدول (25) مصفوفة مكونات عمليات إدارة المواهب (Rotated Component Matrix)

العامل الأول		
تطوير المواهب	0.826	تُعكس إدارة المنظمة جهود ملموسة لتطوير المواهب.
	0.782	يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل المواهب.
	0.748	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها لتطوير المواهب.
	0.745	تتبنى المنظمة سياسات دوران العمل.
العامل الثاني		
أداء المواهب	0.772	لدى المنظمة معرفة سابقة عن سيملا هذه المناصب الهامة في المستقبل.
	0.746	تركز المنظمة على المواهب في اتخاذ القرارات.
	0.729	توفر المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب.
	0.711	تعتمد رؤية المنظمة وقيمها على جذب المواهب.
	0.674	تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب التي تحقق أهدافها عند أي مستوى تنظيمي.
العامل الثالث		
الحفاظ على المواهب	0.780	تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة.
	0.758	تجعلني المنظمة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للمواهب.
	0.735	تقدم المنظمة رواتب مجزية للمواهب.
	0.717	تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما أمله من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب.
العامل الرابع		
تخطيط التعاقب	0.851	تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين لديها.
	0.836	تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها.
	0.472	تعكس المنظمة إيماناً راسخاً بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي أقل من تكلفة فقدانها.
العامل الخامس		
جذب المواهب	0.65	توفر المنظمة فرص الترقى المهني للجميع بصورة عادلة.
	0.447	تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب.
	0.340	تهتم المنظمة بخلق بيئة عمل داعمة لأداء المواهب.
	0.339	تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر خارجية للمواهب.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الجدول السابق (25) يتضمن تشبعات المكونات/العوامل/ التي تم استخلاصهما، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ في أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو (تعكس إدارة المنظمة جهود ملموسة لتطوير المواهب). بنسبة 82.6%، و (يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل المواهب) بنسبة 78.2%. وسمي هذا العامل ب (تطوير المواهب).

العامل الثاني نجد المتغيرات الأكثر ارتباطاً (لدى المنظمة معرفة سابقة عن سيملاً هذه المناصب الهامة في المستقبل) بنسبة 77.2 % و (تركز المنظمة على المواهب في اتخاذ القرارات). بنسبة 74.6 % . وسمي هذا العامل (أداء المواهب).

العامل الثالث نجد المتغيرات الأكثر ارتباطاً (تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة). بنسبة 78% و (تجعلني المنظمة اشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للمواهب). بنسبة 75.8 % . وسمي (الحفاظ على المواهب).

العامل الرابع نجد المتغيرات الأكثر ارتباطاً (تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين لديها). بنسبة 85.1 % و (تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها). بنسبة 83.6 % . وسمي (تخطيط التعاقب).

العامل الخامس نجد المتغيرات الأكثر ارتباطاً (توفر المنظمة فرص الترقى المهني للجميع بصورة عادلة). بنسبة 65% و (تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب) بنسبة 44.7 % . وسمي (جذب المواهب).

الفصل الرابع:
عرض نتائج الدراسة
ومناقشتها

4-1: تمهيد

4-2: عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها

4-3: عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة

ومناقشتها

4-4: خلاصة نتائج الدراسة

4-5: مقترحات الدراسة

4-6: البحوث والدراسات المستقبلية

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4: تمهيد:

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني حول أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء كدراسة مقارنة في قطاع الاتصالات في سوريا، تبلورت مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا الفصل. وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية، وسيتم عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة لتكون انطلاقةً للباحثين في نفس المجال سواء في المنظمات الخدمية أو أي منظمات أخرى.

2-4: عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها:

ما مستوى إدراك قطاع الاتصالات في سوريا لدور عمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس) أي $0.80 = 5/4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة)، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (26) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/ التوفر والاستخدام
من 1-1.79	من 20 % - 36 %	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36 % - 52 %	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52 % - 68 %	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68 % - 84 %	عالية
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 - 100 %	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحثة.

* جذب المواهب:

الجدول (27) يبين الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير جذب المواهب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
تعتمد رؤية المنظمة وقيمتها على جذب المواهب.	126	3.01	1.099	0.081	60	0.936

0.813	60	0.237	1.128	3.02	126	تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب التي تحقق أهدافها عند أي مستوى تنظيمي.
0.000	68	4.207	1.059	3.40	126	تعتمد المنظمة على تطوير المواهب المتواجدة داخل المنظمة.
0.000	53	-4.306	0.952	2.63	126	تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر خارجية للمواهب.
0.000	53	-3.672	0.995	2.67	126	تعتمد المنظمة على دراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.
0.519	59	-0.646	0.90974	2.9476	126	جذب المواهب:

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير (جذب المواهب) كأحد (عمليات إدارة المواهب) تبلغ 2.94 وبانحراف معياري 0.90 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 59 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تبني وسط مما يعكس حالة التقييم الايجابي لتوفر عنصر جذب المواهب ضمن عمليات إدارة المواهب، باستثناء العبارة رقم (4) التي تتعلق (تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر خارجية للمواهب)، بناءً على نتائج انطباعات الإدارة التي جاءت نتیجتها ضمن مؤشر (متدني)، وبالتالي يمكن القول: بأن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن الشركات الثلاث تعتمد على جذب المواهب بدرجة منخفضة من المصادر الخارجية للمواهب، كما أن الإدارات تعتمد بدرجة متوسطة على (دراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه) والمتوسط 2.67.

بينما نجد أن الشركات محل الدراسة تتبنى بشكل متوسط عبارة (تعتمد رؤية المنظمة وقيمتها على جذب المواهب) حيث الوزن النسبي 60 % لكن غير دال إحصائياً، والمنظمات التي تعمل في مجال الاتصالات (تخطط لاستقطاب المواهب التي تحقق أهدافها عند أي مستوى تنظيمي) بشكل متوسط وهناك عدم دلالة إحصائية على تبنيهم هذا المفهوم.

أما التقييم العالي فكان في عبارة (تعتمد المنظمة على تطوير المواهب المتواجدة داخل المنظمة). بمتوسط 3.4 وأهمية نسبية بلغت 68% ودال إحصائياً.

* تطوير المواهب:

الجدول (28) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير تطوير المواهب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
تعتمد المنظمة على المواهب بوصفها العامل التنافسي الأهم في عصر المعلومات.	126	3.01	1.135	0.078	60	0.938
تعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها لتطوير المواهب.	126	3.45	1.009	5.034	69	0.000
يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل المواهب.	126	3.23	0.914	2.828	65	0.005
تعكس إدارة المنظمة جهود ملموسة لتطوير المواهب.	126	3.06	1.151	0.619	61	0.537
يتم تنفيذ استراتيجيات تطوير للكشف عن المواهب داخل المنظمة.	126	2.95	1.172	-0.456	59	0.649
تتبنى المنظمة سياسات دوران العمل.	126	2.99	1.031	-0.086	60	0.931
تطوير المواهب:	126	3.1164	0.95528	1.368	62	0.174

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير (تطوير المواهب) كأحد (عمليات إدارة المواهب) تبلغ 3.11 وانحراف معياري 0.95 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 62 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تبني وسط مما يعكس حالة التقييم المتوسط لتوفر عنصر تطوير المواهب ضمن عمليات إدارة المواهب ، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات أغلبها متوفرة بدرجة متوسطة لدى الإدارات في تقييم جذب المواهب حسب آراء عينة الدراسة نظراً لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط)، حيث العبارة رقم (5) والتي تتعلق بأنه (يتم تنفيذ استراتيجيات تطوير للكشف عن المواهب داخل المنظمة)، بناء على نتائج انطباعات الإدارة التي جاءت بنتيجتها ضمن مؤشر (وسط). وبالتالي يمكن القول بأن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن تعتمد بدرجة متوسطة على تطوير المواهب، حيث الإدارات تبحث بشكل متوسط (عن تنفيذ الاستراتيجيات للكشف عن المواهب)، كما أن الإدارات تعتمد على (تعتمد المنظمة على المواهب بوصفها العامل التنافسي الأهم في عصر المعلومات) والمتوسط 3.01، بينما نجد أن الإدارات تتبنى بشكل عالي عبارة (تعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها لتطوير المواهب). حيث الوزن النسبي 69 % ودال إحصائياً.

* إدارة أداء المواهب:

الجدول (29) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير إدارة أداء المواهب

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة	الوزن النسبي	الدالة الإحصائية
126	3.12	1.129	1.184	62	0.239
126	3.42	1.134	4.164	68	0.000
126	3.11	1.161	1.074	62	0.285
126	2.91	1.187	-0.826	58	0.411
126	3.05	1.109	0.482	61	0.631
126	2.55	1.191	-4.265	51	0.000
126	3.0265	0.98847	0.300	61	0.764

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (26) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (تطوير المواهب) كأحد (عمليات إدارة المواهب) تبلغ 3.02 وبانحراف معياري 0.98 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 61 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تبني وسط مما يعكس حالة التقييم المتوسط لتوفر عنصر إدارة أداء المواهب ضمن عمليات إدارة المواهب، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن متغير إدارة أداء المواهب متوفر بدرجة متوسطة في الشركات الثلاث المدروسة، باستثناء العبارة رقم (6) والتي تتعلق (توفر المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب)، بناء على نتائج انطباعات الإدارة التي جاءت بنتيجتها ضمن مؤشر (متدني). بينما الإدارات تعتمد على (تركز المنظمة على المواهب في اتخاذ القرارات) والمتوسط 2.91، والعبارة (تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تستوعب تعارض الأفكار) وأن الإدارات تتبنى بشكل متوسط أيضاً عبارة (تظهر المنظمة اهتماماً ملحوظاً في سعيها لضمان إدارة أداء فاعلة للموهوبين) حيث الوزن النسبي 62 % وغير دال إحصائياً.

أما عبارة (تقوم الإدارة العليا بدعم الأداء الإبداعي للعاملين) فكان التقييم عالي وتبناها بشكل كبير حيث الوزن النسبي 68 % ودال إحصائياً.

* تخطيط التعاقب:

الجدول (30) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير تخطيط التعاقب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين لديها.	126	4.25	0.817	17.126	85	0.000
تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها.	126	4.24	0.889	15.628	85	0.000
لدى المنظمة معرفة سابقة عن سيملاً هذه المناصب الهامة في المستقبل.	126	3.31	1.084	3.205	66	0.002
تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب	126	3.29	1.130	2.837	66	0.005
يتواجد في المنظمة أكثر من بديل كفاء في حال فراغ أحد المناصب الهامة.	126	3.22	1.165	2.140	64	0.034
تخطيط التعاقب:	126	3.6603	0.80450	9.213	73	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (27) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير (تطوير المواهب) كأحد (عمليات إدارة المواهب) تبلغ 3.66 وانحراف معياري 0.80 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المتغير تبلغ 73 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى عالي مما يعكس حالة التقييم العالي لتوفر عنصر تخطيط التعاقب ضمن عمليات إدارة المواهب، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات أغلبها متوفرة بدرجة عالية لدى الشركات الثلاث في تقييم تخطيط التعاقب للمواهب حسب آراء عينة الدراسة نظراً لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (عالي)، باستثناء العبارة رقم (5) والتي تتعلق (بتواجد في المنظمة أكثر من بديل كفاء في حال فراغ أحد المناصب الهامة) التي جاءت نتائجها ضمن مؤشر (متوسط). وعبارة (تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب) بمتوسط 3.29، والعبارة (لدى المنظمة معرفة سابقة عن سيملاً هذه المناصب الهامة في المستقبل) بمتوسط 3.31 ووزن نسبي 66 % دال إحصائياً،

أما عبارة (تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها) فكان التقييم عالي وتتبنها بشكل كبير حيث الوزن النسبي 85 % ودال إحصائياً وعبارة (تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها) عالي التبن أيضاً.

* الحفاظ على المواهب:

الجدول (31) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير الحفاظ على المواهب

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة t	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
تهتم المنظمة بخلق بيئة عمل داعمة لأداء المواهب.	126	3.13	0.991	1.529	63	0.129
تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة.	126	2.93	1.126	-0.712	59	0.478
تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب.	126	3.08	1.197	0.744	62	0.458
تجعلني المنظمة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للمواهب.	126	3.06	1.130	0.631	61	0.529
تعكس المنظمة إيماناً راسخاً بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي أقل من تكلفة فقدانها.	126	3.09	1.180	0.830	62	0.408
تقدم المنظمة رواتب مجزية للمواهب.	126	2.39	1.206	-5.686	48	0.000
الحفاظ على المواهب.	126	2.9471	0.43830	-0.572	59	0.568

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (الحفاظ على المواهب) كأحد (عمليات إدارة المواهب) تبلغ 2.94 وانحراف معياري 0.43 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 59 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى توفر وسط مما يعكس حالة التقييم الضعيف لتوفر عنصر الحفاظ على المواهب ضمن عمليات إدارة المواهب، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات أغلبها متوفرة بدرجة متوسطة لدى الإدارات في تقييم إدارة أداء المواهب حسب آراء عينة الدراسة نظراً لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (متوسط)، باستثناء العبارة رقم (6) والتي تتعلق (تقدم المنظمة رواتب مجزية للمواهب)، بناء على نتائج انطباعات الإدارة التي جاءت نتیجتها ضمن مؤشر (متدني).

بينما الإدارات تعتمد على (تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة) والمتوسط 2.93، والعبارة (تجعلني المنظمة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للمواهب) وأن الإدارات تتبنى بشكل متوسط أيضاً عبارة (تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب) حيث الوزن النسبي 62 % وغير دال إحصائياً.

* التميز في الأداء:

الجدول (32) الإحصاءات الوصفية ونتيجة التقييم لمتغير التميز في الأداء

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
توفر المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز .	126	3.33	0.963	3.884	67	0.000
تتسجم البرامج الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	126	3.42	0.880	5.368	68	0.000
تركز المنظمة على تدريب العاملين بما يدعم تحقيق الأداء المتميز .	126	3.59	0.923	7.141	72	0.000
يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف المنظمة.	126	3.40	0.989	4.592	68	0.000
يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لهذا الغرض.	126	3.56	0.968	6.443	71	0.000
تفسح المنظمة المجال أمام العاملين بها للمشاركة في خطط تطويرها.	126	3.08	1.121	0.794	62	0.428
يتم التواصل مع العاملين بهدف اطلاعهم على سياساتها.	126	3.44	1.040	4.799	69	0.000
يعكس نظام العمل في المنظمة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير .	126	3.23	0.922	2.801	65	0.006
تقوم المنظمة باستخدام وسائل تكنولوجية بشكل فعال.	126	3.67	0.954	7.941	73	0.000
توجد لدى المنظمة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها.	126	3.77	0.922	9.370	75	0.000
تدعم المنظمة عملية تسيير إجراءات العمل.	126	3.46	0.909	5.684	69	0.000
تشجع المنظمة على الإبداع الخلاق في تنوع الخدمات المقدمة.	126	3.48	1.018	5.340	70	0.000
تحقق المنظمة رضا العاملين عن طريق (التطوير الوظيفي، التمكين، المشاركة)	126	3.17	0.877	2.235	63	0.027
تحقق المنظمة رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	126	3.41	0.949	4.882	68	0.000
تسعى المنظمة للوصول لأعلى مستويات التميز في عملية تقديم الخدمة.	126	3.68	1.100	6.964	74	0.000
ترصد المنظمة شكاوى المستفيدين ويتم توثيقها.	126	3.58	1.053	6.174	72	0.000

0.034	64	2.138	0.958	3.18	126	تقدم المنظمة حوافز للموظفين المتميزين.
0.000	73	8.723	0.858	3.67	126	يتوفر في المنظمة الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة.
0.000	71	6.175	1.039	3.57	126	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.
0.470	62	0.724	1.230	3.08	126	تعمل المنظمة على تحسين الوضع الحالي للموظفين المتميزين.
0.000	69	5.945	0.85107	3.4507	126	التميز في الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (29) أن قيمة المتوسط الحسابي لعامل (التميز في الأداء) تبلغ 3.45 وبانحراف معياري 0.85 وأن قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا العامل تبلغ 69 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تبني عالي مما يعكس حالة التقييم العالي للأداء، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات أغلبها متوفرة بدرجة عالية لدى الإدارات في تقييم التميز في الأداء حسب آراء عينة الدراسة نظراً لكون غالبية العبارات جاءت ضمن مؤشر (عالي)، باستثناء العبارة رقم (10) والتي تتعلق (تعمل المنظمة على تحسين الوضع الحالي للموظفين المتميزين) التي جاءت نتیجتها ضمن مؤشر (متوسط) وعبارة (تقدم المنظمة حوافز للموظفين المتميزين) بمتوسط 3.18 ووزن نسبي 64 % . بينما الإدارات تقيم عالياً عبارة (تنسجم البرامج الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة) بمتوسط 3.42، والعبارة (يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف المنظمة) وأن الإدارات تتبنى التميز من حيث (يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لهذا الغرض) بوزن نسبي 71 % وعبارة (تسعى المنظمة للوصول لأعلى مستويات التميز في عملية تقديم الخدمة. حيث الوزن النسبي 74 % ودال احصائياً.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الجعبري، 2009) فيما يتعلق بتوافر عناصر التميز لدى عينة الدراسة.

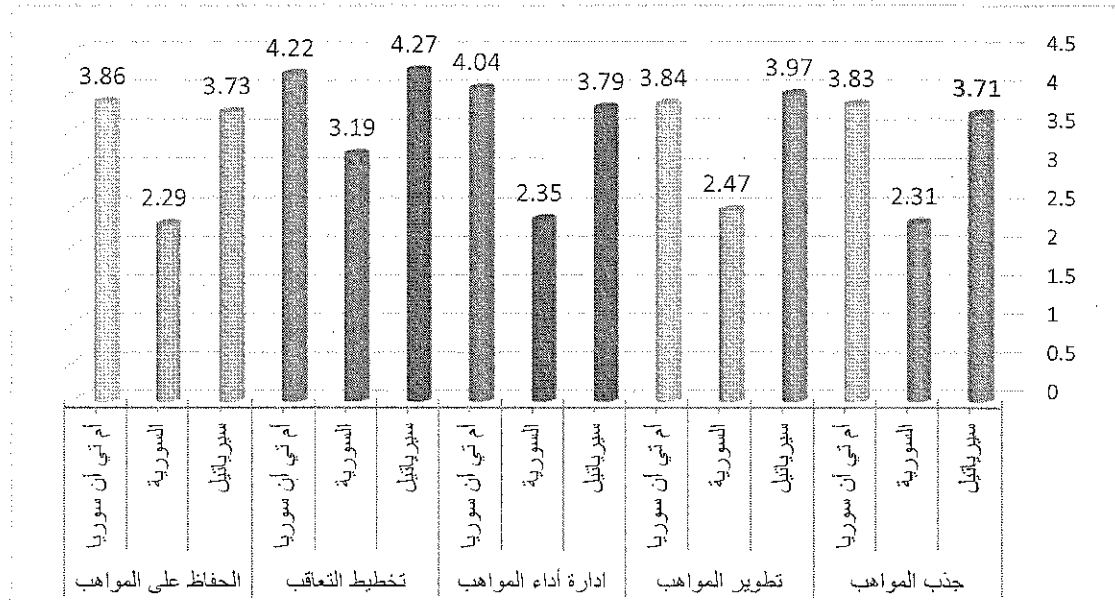
الجدول (33) متوسط تقييم مؤشرات إدارة المواهب حسب الشركات عينة الدراسة

المنظمة								
Total		أم تي أن سوريا		السورية		سيرياتيل		
Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation	Mean	
0.91	2.95	0.37	3.83	0.61	2.31	0.53	3.71	
0.96	3.12	0.23	3.84	0.68	2.47	0.65	3.97	
0.99	3.03	0.67	4.04	0.61	2.35	0.65	3.79	
0.80	3.66	0.74	4.22	0.65	3.19	0.41	4.27	

الحفاظ على المواهب:	3.73	0.56	2.29	0.74	3.86	0.96	2.95	1.04
---------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الشكل (25) متوسط تقييم مؤشرات إدارة المواهب حسب الشركات عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (Excel)

يبين الجدول (30) والشكل (25) أن شركة (ام تي إن) تفوقت على مثيلاتها من الشركات الأخرى عينة الدراسة من حيث تقييم متغيرات جذب المواهب، إدارة أداء المواهب والتخطيط التعاقبي بمتوسط حسابي على الترتيب: 3.86، 4.04، 3.83. إن شركة (سيريتل) تفوقت على مثيلاتها من الشركات الأخرى عينة الدراسة من حيث متغيري تطوير المواهب، التخطيط التعاقبي بمتوسط حسابي على الترتيب: 4.27، 3.97. ونجد أن تقييم مؤشرات عمليات إدارة المواهب للشركة السورية للاتصالات أقل من مثيلاتها من الشركات عينة الدراسة، وأعلى تقييم كان لمتغير تخطيط التعاقب بمتوسط حسابي 3.19 أعلى نسبياً على غيره من المتغيرات الأخرى.

3-4: عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم التحقق من فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05):

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المواهب في تحقيق التميز

في الأداء، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع

الاتصالات في سورية.

الجدول (34) معامل الارتباط والتحديد (جذب المواهب) والتميز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	287.859	0.696	0.699	.836 ^a	1
a. Predictors: (Constant), جذب المواهب					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.83 وبالتالي الارتباط بين المتغيرين عالي، وأن معامل التحديد هو 0.69، أي أن جذب المواهب تفسر فقط 69.9 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز في الأداء. كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية فيشر وهي $F=287.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية، وأنه صالح لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (35) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر جذب المواهب والتميز في الأداء

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	8.057		0.142	1.145	(Constant)
0.000	16.966	0.836	0.046	0.782	جذب المواهب:
a. Dependent Variable: التميز في الأداء					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير جذب المواهب تعادل 0.78 وهي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة 16.96، والدلالة 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير جذب المواهب والتميز في الأداء، كما يمكن القول: بأن تغير تأثير جذب المواهب 1% سيؤدي إلى تغير التميز في الأداء بنسبة تقارب 78% وبالاتجاه إيجابي.

$$Y=a+bx$$

$$Y=(1.145)+(0.782)(\text{جذب المواهب})$$

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

الجدول (36) معامل الارتباط والتحديد (تطوير المواهب) والتميز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	274.678	0.686	0.689	.830 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تطوير المواهب					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.83 وبالتالي الارتباط بين المتغيرين عالي، وأن معامل التحديد هو 0.68، أي أن جذب المواهب تفسر فقط 68.9 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز في الأداء. كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=274.6 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية، وأنه صالح لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (37) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر تطوير المواهب والتميز في الأداء

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.883		0.145	1.146	(Constant)
0.000	16.573	0.830	0.045	0.739	تطوير المواهب
a. Dependent Variable: التميز في الأداء					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير جذب المواهب تعادل 0.73 وهي دالة إحصائية حسب قيمة t المحسوبة 16.57، والدلالة 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تطوير المواهب والتميز في الأداء، كما يمكن القول بأن تغير تأثير تطوير المواهب 1% سيؤدي إلى تغير التميز في الأداء بنسبة تقارب 73% وبالاتجاه إيجابي.

$$Y = (1.146) + (0.73)(\text{تطوير المواهب})$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

الجدول (38) معامل الارتباط والتحديد (إدارة أداء المواهب) والتميز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	690.493	0.847	0.848	.921 ^a	1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.92 وبالتالي الارتباط بين المتغيرين عالي، وأن معامل التحديد هو 0.84، أي أن إدارة أداء المواهب تفسر فقط 84.8 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز في الأداء. كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=690.4 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية، وأنه صالح لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (39) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر جذب المواهب والتميز في الأداء

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.951		0.096	1.051	(Constant)	1
0.000	26.277	0.921	0.030	0.793	ادارة أداء المواهب:	

a. Dependent Variable: التميز في الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير إدارة أداء المواهب تعادل 0.79 وهي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة 26.2، والدلالة 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدارة أداء المواهب والتميز في الأداء، كما يمكن القول: بأن تغير تأثير إدارة المواهب 1% سيؤدي الى تغير التميز في الأداء بنسبة تقارب 79% وبالاتجاه إيجابي.

$$Y = (1.05) + (0.79)(\text{ادارة أداء المواهب})$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط التعاقبي وتحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

الجدول (40) معامل الارتباط والتحديد (للتخطيط التعاقبي) والتميز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	427.582	0.773	0.775	.880 ^a	1
a. Predictors: (Constant), تخطيط التعاقب:					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.88 وبالتالي الارتباط بين المتغيرين عالي، وأن معامل التحديد هو 0.77، أي أن تخطيط التعاقب تفسر فقط 77.5 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز في الأداء. كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي F=427.5 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية، وأنه صالح لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

جدول (41) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر تخطيط التعاقب والتميز في الأداء

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.807	0.245		0.169	0.041	(Constant)
0.000	20.678	0.880	0.045	0.931	تخطيط التعاقب:
a. Dependent Variable: التميز في الأداء					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير جذب المواهب تعادل 0.93 وهي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة 20.6، والدلالة 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تخطيط التعاقب والتميز في الأداء، كما يمكن

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

القول بأن تغير تأثير تخطيط التعاقب 1% سيؤدي الى تغير التميز في الأداء بنسبة تقارب 93% وبالاتجاه ايجابي.

$$Y = (0.041) + (0.93) \text{ (تخطيط التعاقب)}$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط التعاقب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

(5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

الجدول (42) معامل الارتباط والتحديد (الاحتفاظ بالمواهب) والتميز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	398.970	0.761	0.763	.873 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الحفاظ على الموهب					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.87 وبالتالي الارتباط بين المتغيرين عالي، وأن معامل التحديد هو 0.76، أي أن الحفاظ على المواهب تفسر فقط 76.3 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز في الأداء. كما يبين الجدول تحليل التباين والذي يمكن التعرف من خلاله على الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي 398.9 ومعنوية الدلالة الحسابية (sig = 0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig = 0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية، وأنه صالح لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (43) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر الحفاظ على المواهب والتميز في الأداء

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	11.977		0.112	1.341	(Constant)
0.000	19.974	0.873	0.036	0.716	الحفاظ على المواهب
a. Dependent Variable: التميز في الأداء					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن قيمة تأثير الحفاظ على المواهب تعادل 0.71 وهي دالة إحصائية حسب قيمة t المحسوبة 19.96، والدلالة 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي

قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحفاظ على المواهب والتميز في الأداء، كما يمكن القول بأن تغير تأثير الحفاظ على المواهب 1% سيؤدي الى تغير التميز في الأداء بنسبة تقارب 71% وبالاتجاه إيجابي.

$$Y = (1.341) + (0.716)(\text{المواهب})$$

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعمليات إدارة المواهب، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1) توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية جذب المواهب.

الجدول (44) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لجذب المواهب

جذب المواهب:					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	104.334	32.544	2	65.088	Between Groups
		0.312	123	38.366	Within Groups
			125	103.454	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (جذب المواهب) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=104.3$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $\text{Sig}=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية جذب المواهب.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية جذب المواهب.

نجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام جذب المواهب لصالح شركة أم تي إن أولاً حيث المتوسط 3.83 ثم سيرياتيل وذلك من خلال اختبار شيفيه (Scheffe) الآتي:

الجدول (45) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لجذب المواهب

Scheffe _{ab}			
Subset for alpha = 0.05		N	المتظمة
2	1		
	2.3057	70	السورية
3.7081		37	سيرياتيل

3.8316		19	أم تي أن سوريا
--------	--	----	----------------

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

وتعزو الباحثة سبب ذلك أن شركة (أم تي أن) تعتمد عرض الشواغر لديها على المواهب داخل المنظمة قبل عرضها خارج الشركة، ولتبنيها برامج تدريب لطلاب الجامعات في مراحل التخرج وعرض مراكز وظيفية على الموهوبين والمتفوقين منهم بناء على تقييمهم خلال الفترة التدريبية.

(2) توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تطوير المواهب.

الجدول (46) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لتطوير المواهب

تطوير المواهب:					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	85.059	33.102	2	66.204	Between Groups
		0.389	123	47.867	Within Groups
			125	114.071	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (تطوير المواهب) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=85.0$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تطوير المواهب.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تطوير المواهب.

ونجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام تطوير المواهب لصالح شركة سيرياتيل أولاً حيث المتوسط 3.96 ثم إم تي إن وذلك من خلال اختبار شيفيه الآتي:

الجدول (47) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لتطوير المواهب

Scheffe			
Subset for alpha = 0.05		N	المنظمة
2	1		
	2.4690	70	السورية
3.8421		19	أم تي أن سوريا
3.9685		37	سيرياتيل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

وتعزو الباحثة السبب لاستثمار سيريتل الأمثل للموظفين لديها، من خلال اعتمادها برامج تدريبية شاملة لموظفيها، لصقل معلوماتهم، وملء النقص في خبراتهم. واعتماد سياسة تدوير العمل والتنقل بين الوظائف لاكتساب الخبرات.

3) توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية إدارة أداء المواهب.

الجدول (48) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لإدارة أداء المواهب

إدارة أداء المواهب:					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	92.624	36.699	2	73.399	Between Groups
		0.396	123	48.735	Within Groups
			125	122.134	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (إدارة أداء المواهب) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=92.6$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية إدارة أداء المواهب.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية إدارة أداء المواهب.

ونجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام إدارة أداء المواهب لصالح شركة أم تي أن أولاً حيث المتوسط 4.04 ثم سيرياتيل وذلك من خلال اختبار شيفيه الآتي:

الجدول (49) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات إدارة أداء المواهب

Scheffe _{α,β}			
Subset for alpha = 0.05		N	المنظمة
2	1		
	2.3476	70	السورية
3.7883		37	سيرياتيل
4.0439		19	أم تي أن سوريا

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

وتعزو الباحثة السبب لتبني الإدارة في أم تي أن الأفكار الجديدة المطروحة من قبل عاملها واعتمادها، وأيضاً لوجود نظام تعويضات يعتمد على الأداء والمواهب، حيث أن التعويضات تعتمد على تقييم الأفراد (الفردى، الفريق، أداء الشركة ككل).

(4) توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية الاحتفاظ بالمواهب.

الجدول (50) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات للحفاظ على المواهب

الحفاظ على المواهب:					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	63.817	34.312	2	68.625	Between Groups
		0.538	123	66.133	Within Groups
			125	134.758	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (الحفاظ على المواهب) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=63.8$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية الحفاظ على المواهب.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية الحفاظ على المواهب.

ونجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام الحفاظ على المواهب لصالح شركة أم تي أن أولاً حيث المتوسط 3.85 ثم سيرياتيل وذلك من خلال اختبار شيفيه الآتي:

الجدول (51) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات الحفاظ على المواهب

Scheffe _{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	المنظمة
2	1		
	2.2881	70	السورية
3.7252		37	سيرياتيل
3.8596		19	أم تي أن سوريا

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

وتعزو الباحثة السبب لاهتمام شركة (أم تي أن) بتخفيض نسب تسرب المواهب خارج المنظمة، من خلال تفعيل قسم لإدارة المواهب في الشركة، يعنى بالكشف عن المواهب داخل المنظمة واستقطابها من خارج الشركة، وتوفير بيئة داعمة لهم.

(5) توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية التخطيط التعاقبي.

الجدول (52) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لتخطيط التعاقبي

تخطيط التعاقب					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	48.104	17.753	2	35.507	Between Groups
		0.369	123	45.395	Within Groups
			125	80.902	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (التخطيط التعاقبي) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=48.1$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تخطيط التعاقب.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تخطيط التعاقب.

ونجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام تخطيط التعاقب لصالح شركة سيرياتيل أولاً حيث المتوسط 4.27 ثم أم تي أن وذلك من خلال اختبار شيفيه الآتي:

الجدول (53) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لتخطيط التعاقب

Scheffe _{a,b}			
Subset for alpha = 0.05		N	المتنظمة
2	1		
	3.1857	70	السورية
4.2211		19	أم تي أن سوريا
4.2703		37	سيرياتيل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

وتعزو الباحثة السبب لاعتماد شركة سيريتل سياسة البدلاء ($2*2$) (backups) حيث تعتمد وجود على الأقل شخصين يقومون بعمل أي شخص في وظيفة معينة في حال غياب الشخص المسؤول عند أي مستوى تنظيمي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز.

الجدول (54) الدلالات الإحصائية لإيجاد الفروق في تقييم استخدام الشركات لعمليات إدارة المواهب

عمليات إدارة المواهب					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	106.067	30.333	2	60.666	Between Groups
		0.286	123	35.176	Within Groups
			125	95.842	Total

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من حيث (عمليات إدارة المواهب) أن الدلالة الإحصائية الاختبار $F=106.0$ كبيرة وأن الدلالة الإحصائية $Sig=0.000$ أصغر من القياسية 0.05 وبالتالي توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعمليات إدارة المواهب. وعليه نقبل الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز. ونجد أن التقييم الأعلى لدى استخدام إدارة المواهب لصالح شركة أم تي أن أولاً حيث المتوسط 4.95 ثم سيرياتيل وذلك من خلال اختبار شيفيه الآتي:

الجدول (55) نتائج اختبار شيفيه لتقييم استخدام الشركات لعمليات إدارة المواهب

Scheffe _{α=0.05}			
Subset for alpha = 0.05		N	المنظمة
2	1		
	2.5192	70	السورية
3.8921		37	سيرياتيل
3.9596		19	أم تي أن سوريا

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

4-4: نتائج الدراسة:

بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو الآتي:

أولاً: النتائج الخاصة بالإحصاءات الوصفية:

1- يهتم قطاع الاتصالات في سورية بإدارة المواهب، ويتمثل هذا الاهتمام بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف التي تدعم مواهب وقدرات العاملين، وتخطيطها لاستقطاب المواهب عند أي مستوى

- تنظيمي، واعتمادها على برامج تدريبية للعاملين الموهوبين، ومن خلال دعم الأداء الإبداعي للعاملين لديها كطريقة لتحقيق التميز في أداء خدماتها.
- 2- يهتم قطاع الاتصالات السورية بعمليات تخطيط التعاقب بشكل يفوق اهتمامها بعمليات إدارة المواهب الأخرى، حيث يتوفر قواعد بيانات خاصة بالعاملين لديها، وتركيزها على من يعمل في المراكز المهمة، ومعرفتها من سيملاً هذه المراكز الهامة في المستقبل.
- 2- يوجد فهم واضح لدى المديرين العاملين في قطاع الاتصالات السورية بأهمية وضرورة وجود المواهب عند أي مستوى تنظيمي.
- 3- يطبق قطاع الاتصالات في سورية عمليات إدارة المواهب عند مستوى متوسط، وهي على الترتيب: تخطيط التعاقب بمتوسط حسابي (3.66)، تطوير المواهب بمتوسط حسابي (3.116)، إدارة أداء المواهب بمتوسط حسابي (3.026)، جذب المواهب بمتوسط حسابي (2.9476)، الحفاظ على المواهب بمتوسط حسابي (2.9471).
- 4- يطبق قطاع الاتصالات في سورية لأبعاد التميز في الأداء عند مستوى عالي بمتوسط حسابي (3.45) بوزن نسبي بلغ (69%) وهي قيمة تتجه نحو تقييم بمستوى تبني عالي مما يعكس حالة التقييم العالي للأداء.
- 5- اهتمت شركة (ام تي ان) بأبعاد جذب المواهب، إدارة أداء المواهب، الحفاظ على المواهب بشكل يفوق اهتمام المنظمين سيريتل والسورية للاتصالات.
- 6- اهتمت شركة سيريتل ببعد تطوير المواهب، تخطيط التعاقب بشكل يفوق اهتمام المنظمين ام تي ان والسورية للاتصالات.
- 7- اهتمت شركة السورية للاتصالات بإدارة المواهب عند مستوى متوسط، ولكن أقل من سيريتل وام تي ان.
- ثانياً: النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:
- 8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.
- 9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.
- 10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.
- 11- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.

- 12- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ على المواهب في تحقيق التميز في الأداء على مستوى قطاع الاتصالات في سورية.
- 13- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية جذب المواهب، لصالح شركة ام تي ان.
- 14- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية تطوير المواهب، لصالح شركة سيريتل.
- 15- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لاستراتيجية إدارة أداء المواهب، لصالح شركة ام تي ان.
- 16- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية الاحتفاظ بالمواهب، لصالح شركة ام تي ان.
- 17- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باستخدام الشركات محل الدراسة لعملية التخطيط التعاقبي، لصالح شركة سيريتل.
- 18- توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين عمليات إدارة المواهب وتحقيق التميز، لصالح شركة ام تي ان أولاً حيث المتوسط 4.95 ثم سيريتل.

4-5: مقترحات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة السابقة، تقدم الباحثة أهم التوصيات التي خلصت بها، متمنية من إدارة شركات الاتصالات في سورية الأخذ بها بعين الاعتبار من أجل تطبيق وتعزيز ممارسة إدارة المواهب البشرية كطريقة لتحقيق التميز في الأداء، وهذه التوصيات هي:
- 1- ضرورة البحث عن مصادر خارجية للمواهب ومحاولة جذبهم، والعمل على الحفاظ على المواهب الموجودة لديها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع موهبتهم.
- 2- يجب على المنظمة دراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.
- 3- ضرورة تطوير وتنفيذ استراتيجيات للبحث عن المواهب داخل المنظمة.
- 4- الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات التي تعتمد على المواهب والأداء المتميز.
- 5- العمل على تحسين الوضع الحالي المادي والمعنوي للعاملين المتميزين.
- 6- لا بد أن يكون هنالك توافقاً بين جذب والمحافظة على المواهب.
- 7- ضرورة بذل المنظمات جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجيات إدارة مواهب فعالة وعملية، وبالشكل الذي يضمن اندماج واستغراق العاملين وليس فقط جذب المواهب.

8- أن تفصل إدارة السورية للاتصالات بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث الاهتمام بتوفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية.

9- إعطاء المزيد من الاهتمام للموهوبين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

4-6: البحوث والدراسات المستقبلية:

تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية حول:

- دراسة واقع إدارة المواهب في الجامعات السورية.
- تصميم نظام خاص لإدارة المواهب خاص بالمنظمات السورية.
- تصميم نموذج لإدارة التميز خاص بالجامعات السورية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية
ثانياً- المراجع الأجنبية

أولاً- المراجع العربية:

✓ الكتب:

- أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي (2003). أساليب الكشف عن الموهوبين. عمان، دار الفكر.
- الخزامي، عبد الحكيم (2003). إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات والتجارب والتطلعات، القاهرة، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008). مبادئ الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، صالح، أحمد (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكلاكة، طاهر (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مخايل، امطانيوس (2013). القياس والتقويم في التربية الحديثة. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق.
- المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء، جرادات، ناصر، درة، عبد الباري (2011). قضايا إدارية معاصرة. عمان، دار وائل للنشر.
- المنيف، إبراهيم عبد الله (1999). تطور الفكر الإداري المعاصر (الإصدار الثاني). الرياض، دار آفاق الابداع العالمية.
- نصر، عزة جلال (2014). إدارة الأصول الفكرية (منظور استراتيجي). دار المنهل للنشر.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2011). إدارة المواهب. القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان، دار وائل للنشر.

✓ الأبحاث المنشورة:

- جميل، أحمد، سفير، محمد (2011). التميز في الاداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمة. مداخلات الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات.
- حسين، وليد حسين (2011). استخدام إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد (13).
- حمد، علاء دهام (2008). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب. مجلة دنانير، العدد (5).
- خليل، أريج سعيد (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز: بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 16، (3).
- الدجني، علي يحيى علي (2013). واقع الاداء المؤسسي في مدارس الارقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الاوروبي للتميز وسبل تطويره، غزة، الجامعة الاسلامية.
- الرشيد، صالح (2009). التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال، مركز البحوث والتسويق.
- صمادي، نسيم (2002). حرب المواهب: كيف تجذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 10(220).
- صمادي، نسيم (2004). تعاقب القيادات: الخلافة وولاية الجيل الثاني كمدخل لنجاح المؤسسات. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 12(268).
- العايدى، حاتم علي (2009). نموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة في التعليم العالي. غزة، الجامعة الاسلامية.
- عرفة، رشا (2010). ادارة المواهب: الاستثمار الامثل للثروة البشرية. المجلة الاقتصادية الالكترونية.
- مقري، زكية، يحيوي، نعيمة (2014). أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات وحدة منعة (باتنة). جامعة البصرة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، 13(13).

✓ رسائل الدكتوراه أو الماجستير:

- الجعبري، تغريد عيد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. جامعة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.

قائمة المراجع

- ديماء، محمد علي الذيب (2010). دور التنمية الإدارية في تحقيق التميز في الأداء: دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية. جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحميدي، محمد سعيد، الطيب، الهادي خوجلي (2012). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة. كلية الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سهيم، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. جامعة الأقصى، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- شعبان، مصطفى رجب (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة. الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى: دراسة حالة الجامعة الإسلامية في غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- كراوي، محمد ثابت (2010). البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية. جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

✓ Books:

- A.Berger,L.,A.Berger,D (2004). *The talent management handbook*. MCGROW-HILL companies.
- Armstrong, M.(2006). *Human resource management practice*. London& Philadelphia.
- Chees,P.,Thomas,R.J,Criag,E. (2008). *The talent powered organization*. London & philadelphia.
- Elegbe, J.A. (2010). *Talent management in the developing world*. Gower.
- Hedger,A. (2007). *Bringing out the best; four strategies for successful talent management*. Workforce management.
- Hoare,S.,Leigh,A. (2012). *Financial times briefings talent management*. Pearson.
- Kabwe,C. (2011). *The conceptualization and operationalization of talent management*. Central lancashire.
- Kanji,G.K. (2002). *Measuring business excellence*. London, Routledge.

- Murphy, E. (2012), Talent IQ, Platinum press.
- Osinga, S. (2009). *Talent management and oracle HCM*. HCM3 group.
- Porter, L.J., Tanner, S.J. (2004). *Assessing business excellence* (second ed). Oxford: Elsevier.
- Schiemann, A.W. (2009). *Reinventing talent management*. Wiley press.
- Slizer, R., Dowell, B. (2010). *Strategy driven talent management*. Jossey-boss.
- Wan, O.T. (2010). *Results management; effective people management to achieve excellent results*. Wiley press.
- Weiss, A., Mackay, N. (2009). *The talent advantage*. John Wiley & sons.

✓ Researches & Reports:

- Abassi, M.U., Sohail, M., Cheema, F., Syed, N. (2013). Talent management as success factor for organizational performance; a case of pharmaceutical industry in Pakistan. *Journal of management and social science*, 9(1):14-23.
- Alrayes, R. (2003). *Measuring service excellence in banking industry using an integrated approach*. Sheffieldd university.
- Alsakarneh, A., Hong, S. (2015). Talent management in twenty-first century: theory and practically. *International journal of applied research*, 1(11):1036-1043.
- Ashton, C., Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage :taking a systematic approach to talent management*. *Performance improvement solution*, 4,5.
- Basheer, D.J. (2015). *Applying the enablers of EFQM excellence model in Palestinian university in Gaza strip*. Gaza, al azhar university.
- Bersin, J. (2006). *Talent management: what is it? Why now?*. Bersin Associates.
- Bethk-Langenegger, P., Mahler, P., Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European journal of international management*. 5(5):524-539.
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). *Talentship and the evolution of HRM: from professional practices to strategic talent decision science*. Center for effective organizations.
- Boys, K., Karapetrovic, S., & Wilcock, A. (2004). Is ISO9004 a pass to business excellence?. *Emerald insight*, 841-860.
- Cappelli, P. (2008). *Talent management for the twenty-first century*. *Harvard business review*, 86(3).
- Collings, D.P., Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human resource management review*, 19(4):304-313.

- Dahlgaard,J., Chen,C.K., Jang,J.Y., Banegas,L.,&Dahlgaard,S.M. (2013). Business excellence models: limitation reflection and further development. *Total quality management*,519-538.
- Evans,J. (2013). Beyond performance excellence: research insight from Baldrage recipient feed back. *Total quality management*, 519-538.
- Farley,C. (2005). HR role in talent management and driving business results. *Wiley periodicals*, 10(1002):55-61.
- Gallardo-Gallardo,E., Dries,N., and Gonzalezcruz,T.F. (2013). What the meaning of “talent” in the world of work. *Human resource management review*, 23(2013):290-300.
- Gelens,J., Dries,N., Hofmans,J., and Pepermans,R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcome of talent management: a research agenda. *Human resource management review*, 23(2013):341-353.
- Glen,C. (2007). Fostering talent pool opportunity: getting past first base. *Emerald groap*.
- Gumus,S.,Apak,S., Gumus,H., Kurban,Z. (2013). An application in human resource management for meeting differentiation and innovativeness requirement of business talent management. *Social and behavioral sciences*, 99(2013):794-808.
- Hartmann,E., Feisel,E., Schober,H. (2010). Talent management of western MNCs in China. *Journal of world business*, 45(2010):169-178.
- Horvathova,P. (2011). The application of talent management at human resource management in organizations: international conference on information and financial engineering. *Singapore press*,12.
- Iles,P.,Chuai,X.,Preece,D. (2010). Talent management and human resource management in multinational companies in Beijing. *Journal of world business*, 45(2):179-189.
- Ip,B., Jacobs,G. (2006). Business succession planning; a review of the evidence. *Journal of small business and enterprise development*, 13(3):326-350.
- Jackson,W.B.Scott (2008). Achieving competitive advantage through strategic talent management. Oxford strategic consulting, Oxford, UK.
- Kamil,A.M (2010). A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies. *Asian journal of business and management sciences*,1,4.
- Kanji,G.K. (2014). Business excellence: make it happen. *Total quality management*, 1115-1124.
- Kristensen,K., Juhl,H.J.,&Eskildsen,J. (2001). Benchmarking excellence, *Emerald insight*, 19-24.
- Lewis,R.E.,Hekman,R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2):139-154.

- Macfadyen, K., Nossworthy, K. (2012). Talent management. Novascotia public service commission.
- Makela, K.B., Jorkman, I., Ehronrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals likelihood of being labeled as talent. *Journal of world business*, 45(2010):134-142.
- Meyers, C.M., Woerkom, Van M., and Dries, N. (2013). Talent innate or acquired? Theoretical consideration and their implication for talent management. *Human resource management review*, 23(2013):305-321.
- PMI, 2014. Talent management powering strategic initiatives in PMO. Leadership series report.
- Ringo, T., Schweyer, A., Demarco, M., Jones, R., Lesser, E. (2008). Integrated talent management. IBM global business services.
- Schiemann, W.A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of world business*, 49(2014):281-288.
- SHL, 2008. Guidelines for best practices in integrated talent management.
- Shrimali, H., Gidwani, B. (2012). Role of talent management in sustainable competitive advantage: rising to meet business challenge. *Pacific business review international*, 4(3):29-33.
- Singh, A. (2012). Organizational excellence through talent management. Researchgate, 16-23.
- Stefko, R., Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European scientific journal*, 1(1857):346-356.
- Sumardi, W.A., Othman, R. (2016). Talent management at telekom Malaysia berhad. *Emerald emerging markets case studies*, 1(1):1-6.
- Talentquest, 2012. 10 ways integrated talent management can boost peak performance.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management. *Industrial and commercial training*, 43,(5):266-274.
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review integrative framework and suggestion for further research. *Journal of world business*, 45(2):122-133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *human resource management review*, 23(4):326-336.
- Workitect, 2011. Integrating human resource and talent management.
- Yang, C.C. (2009). Development of an integrated model of business excellence. *Total quality management*, 931-944.

✓ Thesis & Dissertation:

- Chuai, X. (2008). Is talent management just old wine in new bottles? The case of multinational corporation in Beijing. University of Teesside, unpublished PHD Thesis.

قائمة المراجع

- Kravtsova,V. (2012). Talent management and implementation to middle sized companies. Tomas bata university in zlin, unpublished Doctoral thesis.
- Sleiderink,D. (2012). Talent management in healthcare: identifying and retaining talent at Medisch spectrum twente. University of twente, unpublished Master thesis.
- Vatne, M., Torgersen,K.(2014). *Talent management; what is the value of talent management in business organizations*. Copenhagen business school, unpublished master Thesis.
- Yllner,E.B., Brunila,A. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in technical career. KTH industrial engineering and management, Stockhols, unpublished Master thesis.

✓ Dictionaries:

- Concise Oxford dictionary, (1990), Oxford.
- Longman dictionary of contempory English, (2006).

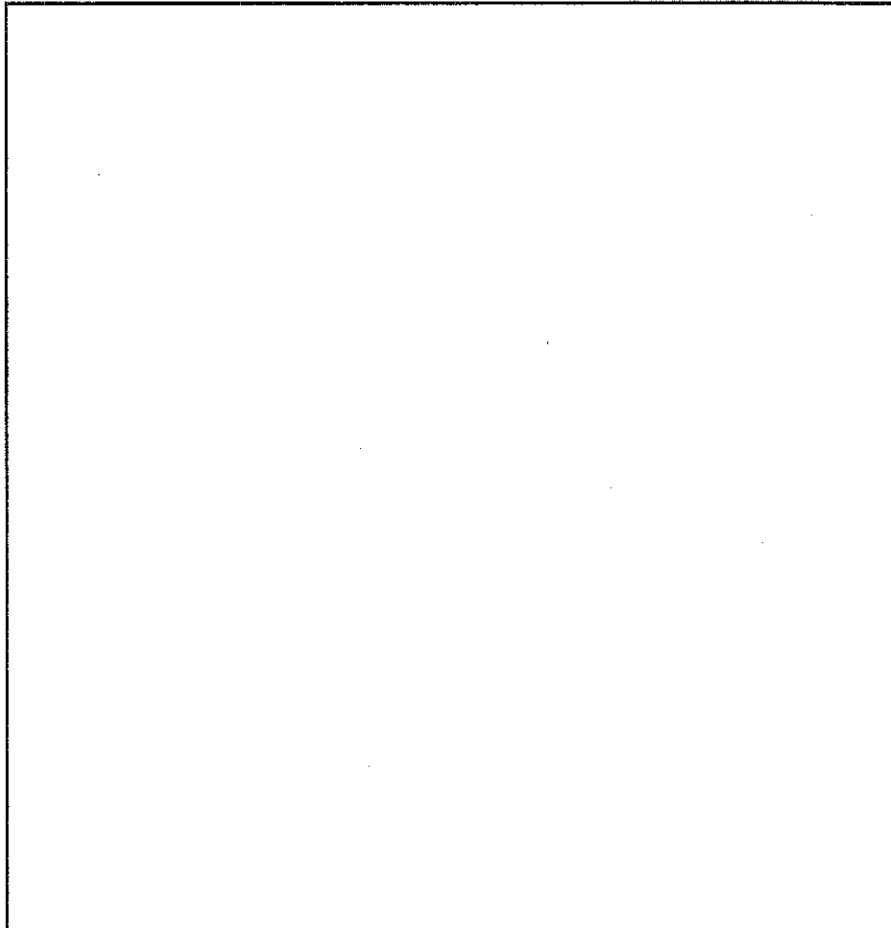
✓ Conference proceedings:

- Criteria for performance excellence. (2008). Baldrage quality program. United states: Department of commerce.

✓ Websites:

- CIPD- the chartered institute of personnel and development (2013) Talent management: an overview: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx> (accessed 31.3.2015).
- Google company. Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful: <http://www.google.com/about/company>. (accessed 29.5.2017).
- Renzulli learning: <http://www.renzullilearning.com/whatisrenzullilearning.aspx>
- Oxford dictionaies: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/excellence>.

ملاحق الدراسة



الملحق (1)

أسماء السادة محكمي الاستبانة أداة الدراسة

الاسم	المرتبة العلمية	الاختصاص العلمي
د. ميساء حمشو	أستاذ مساعد في قسم الإحصاء-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق	الإحصاء
د. فداء ناصر	أستاذ مساعد في قسم الإدارة-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق	الإدارة
د. غذوان علي	أستاذ مساعد في قسم الإدارة-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق	الإدارة

الملحق (2)

الاستبانة قبل التحكيم



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

استبيان

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعتبر أداة دراسة بعنوان: " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء (دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات السورية)" دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير – إدارة الأعمال.

يشرف الباحثة من خلالكم الحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع، من أجل ذلك تم تصميم هذه الاستبانة لتطبيقها على منظماتكم الموقرة. ونحن كلنا ثقة من أن تعاملكم بدقة وموضوعية سيساعد في الوصول إلى نتائج مهمة تفيد في انجاز وانجاح الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد منظماتكم في الموضوع نفسه، آخذين بعين الاعتبار أن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

تعريف الموهوب: هو شخص نابغ ذكي ذو مستوى متميز في الأداء، بالنسبة لمن هو في مثل سنه، لديه قدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وإدارة الجماعات وحل المشكلات.

تعريف إدارة المواهب: هي سلسلة من الخطوات التي تحدد مقدار الموهبة الموجودة في المنظمة، وتسعى لاستقطاب والحفاظ، وتوفير الظروف الملائمة للموهوبين في جميع المستويات التنظيمية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم...

الباحثة: دانا محمد ديب الكويني

ملاحق الدراسة

المعلومات الشخصية:

1	الفئة العمرية:	من 30 الى 39	أقل من 30 سنة
		أكثر من 50 سنة	من 40 الى 59
2	الجنس:	انثى	ذكر
3	المؤهل العلمي:	ماجستير	دكتوراه فما فوق
		معهد او اقل	بكالوريوس
4	عدد سنوات العمل في المنظمة:	اقل من خمس سنوات	اقل من سنتين
		أكثر من عشرة	اقل من عشرة
5	المسمى الوظيفي	مدير إدارة	مدير عام
		مدير دائرة	مدير قسم
6	عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:	اقل من خمس سنوات	اقل من سنتين
		أكثر من عشرة	اقل من عشرة

المتغير الرئيسي المستقل: إدارة المواهب

المتغير الفرعي الأول: استقطاب المواهب:

غير موافق	محايد	اوافق	
			1 تعتمد رؤية المنظمة وقيمها على جذب المواهب وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها
			2 تستخدم المنظمة منهجية مرنة لجذب المواهب والملكات الفكرية العالية.
			3 تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب التي تحقق اهدافها عند اي مستوى تنظيمي.
			4 تدعم المنظمة التخطيط المنظم للاحتياجات المستقبلية من المواهب والملكات الفكرية العالية.
			5 تعتمد على البحث عن مصادر خارجية للمواهب وتعمل على جذبها.
			6 يتم دراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.

ملاحق الدراسة

المتغير الفرعي الثاني: تطوير المواهب:

1	تتعتمد على المواهب بوصفها العامل التنافسي الأهم في عصر المعلومات والمعرفة.		
2	الاهتمام بالتطوير والتعليم والتدريب مدى الحياة.		
3	تتعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها لتطوير المواهب.		
4	الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتهذيب وتوجيه المواهب.		
5	تطوير المواهب عملية تشاركية ودورية وملزمة لكافة العاملين في برامج زمنية محددة.		
6	تعكس إدارة المنظمة اهتمامات جدية وجهود ملموسة لتطوير الموهبة.		
7	وضع وتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة للكشف عن المواهب داخل المنظمة.		

المتغير الفرعي الثالث: إدارة أداء الموهبة:

1	تستند المنظمة إلى رؤية وإيمان عميق بأن الموهبة هي مفتاح نجاحها.		
2	تظهر اهتماما ملحوظا في سعيها لضمان إدارة أداء فاعلة وكفؤة وعادلة للموهوبين.		
3	تقوم الإدارة العليا بدعم وتحفيز الأداء الإبداعي والموهوب.		
4	تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تستوعب تعارض الأفكار والثقافات.		
5	تتعتمد المنظمة على التقييم العادل والتحسين المستمر لأداء المواهب.		
6	إدارة المنظمة هي إدارة تمكين لا تحجيم للموهوبين.		
7	تمكن المنظمة من نشر ومشاركة المواهب في جميع الممارسات والأنشطة العملية والإدارية.		
8	تركز المنظمة على المواهب والمهارات الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.		
9	توفر المنظمة فرص للتطوير والترقي المهني والوظيفي للجميع بصورة عادلة ومتكافئة.		
10	يتوافر في المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب.		

المتغير الفرعي الرابع: الحفاظ على المواهب:

1	تهتم المنظمة بخلق مناخ تنظيمي محفز وبيئة عمل داعمة لأداء المواهب.		
2	تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين والكفاءات من المنظمة.		
3	تسهم في تخفيض مؤشرات دوران الموهبة.		
4	تؤمن المنظمة تغذية راجعة وفاعلة هدفها تحسين أداء المواهب وليس رقابة الأداء.		
5	تجعلني أشعر بالفخر لما أئمه من ممارسات محفزة وداعمة لأصحاب المواهب والكفاءات.		
6	تجعلني لا أفكر يوما بمغادرة منظمتي إلى منظمة بديلة أو منافسة.		
7	تجعلني المنظمة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للموهبة وما يتم التخطيط له لرعاية الموهوبين.		

ملاحق الدراسة

8	تعكس المنظمة إيماناً راسخاً بأن تكاليف المحافظة على الموهبة هي أقل في جميع الحالات من تكلفة فقدانها.		
---	--	--	--

المتغير الرئيسي التابع: التميز

المتغير الفرعي الأول: القيادة:

1	يتم اختيار القيادات في المنظمة وفق معايير واضحة.		
2	توضح قيادة المنظمة الرؤية والرسالة وتشارك الأهداف الاستراتيجية.		
3	تشارك القيادة بعالية في تطوير وتحسين النظم في المنظمة.		
4	تعمل قيادة المنظمة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي كالوزارات والجامعات.		
5	تأخذ القيادة احتياجات المجتمع المحلي بعين الاعتبار عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.		
6	تشجع القيادة العاملين على تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتطوير انشطتها		

المتغير الفرعي الثاني: السياسات والاجراءات:

1	تكون الاستراتيجيات والسياسات مستندة الى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.		
2	يتم مراعاة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.		
3	يتم مراجعة الاستراتيجيات وتحديثها بشكل مستمر.		
4	تنسجم البرامج والأنشطة الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.		
5	يتم استخدام مؤشرات الاداء للتأكد من ان الاستراتيجيات تنفذ على نحو صحيح.		

المتغير الفرعي الثالث: العاملين (الموارد البشرية):

1	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق الاستراتيجية العامة للمنظمة.		
2	يتم التأكد من ان مهارات العاملين تتناسب مع اهداف المنظمة.		
3	يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لهذا الغرض.		
4	يتم إتاحة الفرصة التي تمكن العاملين من المشاركة في وضع الخطط وتطويرها.		
5	يتم التواصل مع العاملين بهدف اطلاعهم على سياستها.		

المتغير الفرعي الرابع: العلاقات والموارد:

1	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم.		
2	تتوافق السياسة المالية للمنظمة مع اهدافها الاستراتيجية.		
3	تحافظ المنظمة على مبانيتها ومعداتاتها وتقوم بصيانتها على نحو فعال.		
4	تقوم المنظمة باستخدام وسائل تقنية وتكنولوجية بشكل فعال.		
5	توجد لدى المنظمة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها.		

ملاحق الدراسة

المتغير الفرعي الخامس: العمليات (الاجراءات):

1	تتسم العمليات الرئيسية في المنظمة بالوضوح للجميع.		
2	يلتزم كل العاملين في المنظمة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.		
3	تطور المنظمة اجراءاتها وعملياتها في ضوء فهم الواقع وممارسات المنافسين.		
4	تؤخذ ملاحظات الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة بالاعتبار في تطوير اجراءات تقديم الخدمة.		
5	تشجع المنظمة على الابداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى الناجحة		

المتغير الفرعي السادس: نتائج الاعمال:

1	تسعى المنظمة للوصول لأعلى مستويات الجودة والتميز في عملية تقديم الخدمة.		
2	ترصد المنظمة شكاوى المستفيدين ويتم توثيقها.		
	تضع المنظمة اهدافا لتحقيق رضا الفئة المستهدفة.		
3	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطور الوظيفي والتمكين والمشاركة.		
4	يتوفر مؤشرات على مستوى انتاجية العاملين.		
5	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.		
6	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة المنظمة في خدمة المجتمع المحلي وضمان ايجابيتها.		
7	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للمنظمة وضمان تحسينه.		
8	مقارنة نتائج الاداء بما تحققة المنظمات الاخرى ذات العلاقة.		

الملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

استبيان

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعتبر أداة دراسة بعنوان: " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء (دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات السورية)" دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير – إدارة الأعمال.

يشرف الباحثة من خلالكم الحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع، من أجل ذلك تم تصميم هذه الاستبانة لتطبيقها على منظماتكم الموقرة. ونحن كلنا ثقة من أن تعاملكم بدقة وموضوعية سيساعد في الوصول إلى نتائج مهمة تفيد في انجاز وانجاح الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد منظماتكم في الموضوع نفسه، آخذين بعين الاعتبار أن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

تعريف الموهوب: هو شخص نابغ ذكي ذو مستوى متميز في الأداء، بالنسبة لمن هو في مثل سنه، لديه قدرة على التعامل مع الحقائق والأفكار وإدارة الجماعات وحل المشكلات.

تعريف إدارة المواهب: هي سلسلة من الخطوات التي تحدد مقدار الموهبة الموجودة في المنظمة، وتسعى لاستقطاب والحفاظ، وتوفير الظروف الملائمة للموهوبين في جميع المستويات التنظيمية.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم...

الباحثة: دانا محمد ديب الكوفي

الجزء الأول:

معلومات عن المنظمة:

اسم الشركة:		
سيريتل	السورية للاتصالات	
ام تي ان سوريا		

الخصائص الشخصية:

1.	الفئة العمرية:		
	اقل من 30 سنة	من 30 الى 39	
	من 40 الى 59	أكثر من 50 سنة	
2	الجنس:		
	ذكر	انثى	
3	المؤهل العلمي:		
	دكتوراه فما فوق	ماجستير	
	بكالوريوس	معهد او اقل	
4	عدد سنوات العمل في المنظمة:		
	اقل من سنتين	اقل من خمس سنوات	
	اقل من عشرة	أكثر من عشرة	
5	المسمى الوظيفي:		
	مدير عام	مدير إدارة	
	مدير قسم	مدير دائرة	
6	عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:		
	اقل من سنتين	اقل من خمس سنوات	
	اقل من عشرة	أكثر من عشرة	

الجزء الثاني: إدارة المواهب:

المتغير الفرعي الأول: جذب المواهب:	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوافرة
1					
تتعتمد رؤية المنظمة وقيمها على جذب المواهب.					
2					
تخطط المنظمة لاستقطاب المواهب التي تحقق اهدافها عند اي مستوى تنظيمي.					
3					
تتعتمد المنظمة على تطوير المواهب المتواجدة داخل المنظمة.					

ملاحق الدراسة

4	تعتمد المنظمة على البحث عن مصادر خارجية للمواهب.				
5	تعتمد المنظمة على دراسة نوع الموهبة التي يمتلكها الفرد قبل توظيفه.				
	المتغير الفرعي الثاني: تطوير المواهب:				
6	تعتمد المنظمة على المواهب بوصفها العامل التنافسي الأهم في عصر المعلومات.				
7	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية داخل المنظمة أو خارجها لتطوير المواهب.				
8	يتم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل المواهب.				
9	تعكس إدارة المنظمة جهود ملموسة لتطوير المواهب.				
10	يتم تنفيذ استراتيجيات تطوير للكشف عن المواهب داخل المنظمة.				
11	تتبنى المنظمة سياسات تدوير العمل.				
	المتغير الفرعي الثالث: إدارة أداء المواهب:				
12	تظهر المنظمة اهتماماً ملحوظاً في سعيها لضمان إدارة أداء فاعلة للموهوبين.				
13	تقوم الإدارة العليا بدعم الأداء الإبداعي للموظفين.				
14	تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية تستوعب تعارض الأفكار.				
15	تركز المنظمة على المواهب في اتخاذ القرارات.				
16	توفر المنظمة فرص الترقى المهني للجميع بصورة عادلة.				
17	توفر المنظمة نظام تعويضات يعتمد على المواهب.				
	المتغير الفرعي الرابع: تخطيط التعاقب:				
18	تعمل المنظمة على إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين لديها.				
19	تدرك المنظمة من يعمل في المناصب المهمة فيها.				
20	لدى المنظمة معرفة سابقة بمن سيملا هذه المناصب الهامة في المستقبل.				
21	تقدم المنظمة الخبرات للمرشحين المحتملين لمليء هذه المناصب.				
22	يتواجد في المنظمة أكثر من بديل كفاء في حال فراغ أحد المناصب الهامة.				
	المتغير الفرعي الخامس: الحفاظ على المواهب:				
23	تهتم المنظمة بخلق بيئة عمل داعمة لأداء المواهب.				
24	تهتم بتخفيض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة.				
25	تجعلني المنظمة أشعر بالفخر لما أتمه من ممارسات داعمة لأصحاب المواهب.				

ملاحق الدراسة

26	تجعلني المنظمة اشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للمواهب.				
27	تعكس المنظمة ايماننا راسخا بان تكاليف المحافظة على الموهبة هي اقل من تكلفة فقدانها.				
28	تقدم المنظمة رواتب مجزية للمواهب.				

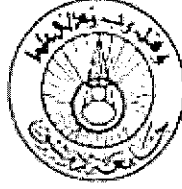
الجزء الثالث: التميز في الأداء :

29	توفر المنظمة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز.				
30	تتسجم البرامج الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.				
31	تركز المنظمة على تدريب العاملين بما يدعم تحقيق الأداء المتميز.				
32	يتم التأكد من ان مهارات العاملين تتناسب مع اهداف المنظمة.				
33	يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لهذا الغرض.				
34	تفسح المنظمة المجال أمام العاملين بها للمشاركة في خطط تطويرها.				
35	يتم التواصل مع العاملين بهدف اطلاعهم على سياساتها.				
36	يعكس نظام العمل في المنظمة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.				
37	تقوم المنظمة باستخدام وسائل تكنولوجية بشكل فعال.				
38	توجد لدى المنظمة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها.				
39	تدعم المنظمة عملية تبسيط إجراءات العمل.				
40	تشجع المنظمة على الابداع الخلاق في تنوع الخدمات المقدمة.				
41	تحقق المنظمة رضا العاملين عن طريق (التطوير الوظيفي، التمكين، المشاركة).				
42	تحقق المنظمة رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الادارية المختلفة.				
43	تسعى المنظمة للوصول لأعلى مستويات التميز في عملية تقديم الخدمة.				
44	ترصد المنظمة شكاوى المستفيدين ويتم توثيقها.				
45	تقدم المنظمة حوافز للموظفين المتميزين.				
46	يتوفر في المنظمة الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة.				
47	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.				
48	تعمل المنظمة على تحسين الوضع الحالي للموظفين المتميزين.				

الباحثة:

دانا محمد ديب الكويقي

الملحق (4)
موافقات تطبيق الدراسة



الموضوع:.....

التصنيف:.....

إلى شركة سيرتيل

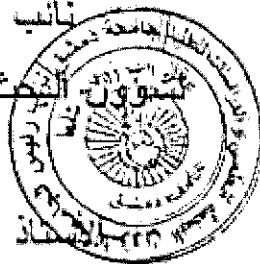
بالإشارة إلى كتاب مكتب التعليم العالي الفرعي لفرع جامعة دمشق لحزب البعث العربي الاشتراكي رقم ٧٨٢ / ص.ت.ع تاريخ ٢٠١٧/٥/١٥ المتضمن الموافقة على قيام طالبة الماجستير دانا محمد ديب الكويقي المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق لتطبيق الاستبيانات لزوم البحث الذي تعده بعنوان " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء - دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات في شركة سيرتيل وذلك بإشراف السيد الدكتور أيمن ديوب، يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة سابقاً، علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٤ / ٢٠١٧ - ٢٧ نيسان ١٤٣٨

نائب رئيس جامعة دمشق

البحث العلمي والدراسات العليا



الأستاذ الدكتور محمد غريب



الموضوع:

التصنيف:

إلى السورية للاتصالات

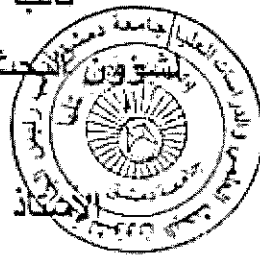
بالإشارة إلى كتاب مكتب التعليم العالي الفرعي لفرع جامعة دمشق لحزب البعث العربي الاشتراكي رقم ٧٨٢ / ص.ت.ع تاريخ ٢٠١٧/٥/١٥ المتضمن الموافقة على قيام طالبة الماجستير دانا محمد ديب الكويفي المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق لتطبيق الاستبيانات لزوم البحث الذي تعده بعنوان "أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء- دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات في السورية للاتصالات وذلك بإشراف السيد الدكتور أيمن ديوب، يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة سابقاً، علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

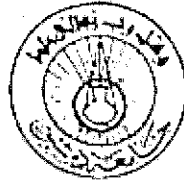
نائب رئيس جامعة دمشق

٢٤ إلى ٢١٧ - ٢٧ حبل ١٢٢٨

المكتب العلمي والدراسات العليا



الإستاذ الدكتور محمد غريب



الموضوع:

التصنيف:

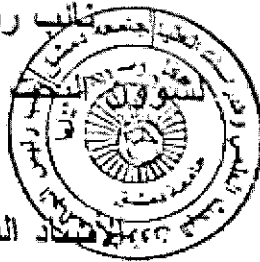
إلى شركة MTN

بالإشارة إلى كتاب مكتب التعليم العالي الفرعي لفرع جامعة دمشق لحزب البعث العربي الاشتراكي رقم ٧٨٢ / ص.ت. ع تاريخ ٢٠١٧/٥/١٥ المتضمن الموافقة على قيام طالبة الماجستير دانا محمد ديب الكويقي المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق لتطبيق الاستبيانات لزوم البحث الذي تعده بعنوان " أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز في الأداء - دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات - في شركة MTN وذلك بإشراف السيد الدكتور أيمن ديوب، يرجى تسهيل سيمه الطالبة المذكورة سابقاً، علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٤ تموز ٢٠١٧ - ٢٧ نيسان ١٤٣٨

طالب رئيس جامعة دمشق
العلمي والدراسات العليا



الدكتور محمد غريب

**ملخص الدراسة
باللغة الانكليزية**

Abstract

This study aimed to analyze the reality of talent management and excellence in the Syrian telecommunication sector, to identify the nature of the relationship between talent management processes and achieving excellence in the companies understudy, and to determine the nature of awareness of the administrative leaders about the variables of the study.

In order to achieve these objectives, the researcher collected the data from different sources, the analytical descriptive method was used to conduct the study, and questionnaire was used as the main tool to collect data. 140 questionnaires were distributed, 130 responses were retrieved. The overall percentage was 90%, and the statistical SPSS program was used for data analysis purpose.

The result of the study showed implementation of talent management at an average level, respectively: succession planning with an arithmetic mean 3.66, talent development with an arithmetic mean 3.166, talent performance management with an arithmetic mean 3.0226, attract talent with an arithmetic mean 2.9476, maintaining talent with an arithmetic mean 2.9471, a high implementation of the excellence was also shown with an arithmetic mean 3.18 and relative weight 64%. The result showed statistically significant impact of talent management processes in achieving performance excellence.

The study concluded with a set of recommendations that will enhance the role of talent management in achieving excellence. Most importantly is the need to create organizational culture that takes care of organizational talent through all available means such as participation in workshops and seminars on talent management.

The researcher recommends the need to have a talent management department, which deals with all aspects of talent within the organization, and the need to make exceptional efforts toward building effective and practical talent management strategies.

Damascus University
Economic Faculty
Department of Business Administration



The Impact of Talent Management on Achieving Performance Excellence

**"A Comparative Study in the Telecommunication Sector
in Syria"**

**{A Summary Thesis To Obtain A Master Degree In Business
Administration}**

Prepared by

Dana Mohamad Deeb Al Kuifi

Supervised by:

Dr.Ayman Hasan Dayoub

Assistant Professor of Business Administration

Damascus; 2018