

## تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد

م. د. أريج سعيد خليل

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

dr.arejsaeed@yahoo.com

تاريخ استلام البحث: 2014/9/15 تاريخ قبول النشر: 2014/11/20

### المستخلص

يسلط البحث الضوء على الإطار الفلسفي لمتغيرين هما إدارة الموهبة بأبعادها المتمثلة بـ (جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة)، ومتغير إدارة التميز في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد بوصفها مجتمعاً للبحث اختيرت منها عينة قصديه بلغت (55) شملت مدراء وخبراء ومدراء أقسام، والبحث ذو مسحة وصفية مقترنة بجانب تطبيقي يعتمد الإحصاء اللامعلمي باستخدام معامل ارتباط الرتب (كندال) واختبار (Mann-Whitney) ليختبر واقع المنظمات المستهدفة من خلال استبيان صمم بدقة وخضع لاختبارات متعددة من حيث الصدق والثبات. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن إدارة التميز ترتبط مع المحافظة على إدارة الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأبرز التوصيات هو أن تركز إدارة العمليات على مجالات التميز وليس تلبية متطلبات السوق فقط.

### The Impact of The Dimensions of Talent Management in Excellence Management

Dr. Areej Saeed Khaleel

Administrative College of Technology / Baghdad

#### Abstract

The researcher highlighted the philosophical framework for the two variables are the talent management and excellence management and dealt talent management dimensions of (Attracting talent, talent developing, talent performance management, retaining talent) in two companies the ministry of industry in Baghdad as a society for the search were selected sample of which amounted to deliberate (55) included managers, experts and managers of sections and research with a swab and descriptive philosophical associated beside applied depends nonparametric Statistics testing using rank correlation coefficient (Kendall) and test (Mann-whitney) to the reality of organizations target through a carefully designed questionnaire and underwent multiple tests in terms of validity and reliability, search out the conclusion expressed. Among the most prominent Alasttajmat reached by the search that are excellence management associated with Retaining Talent relationship strong correlation compared to other dimensions, The most prominent of the recommendations is to focus on the areas of operations management excellence and not meet the requirements only the market.

## مقدمة

عدت إدارة الموهبة 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 بعد أن بات وبما لا يقبل الشك أنها المصدر الأهم للتنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. وازدادت الاهتمامات المتنامية بموضوع إدارة الموهبة بوصفها من المداخل الإستراتيجية 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 الإستراتيجية منذ الثورة الصناعية وحتى عولمة الأسواق والمنظمات الافتراضية، ولم تؤخذ كموضوع إداري معاصر إلا في الوقت الحالي لما لاقتنه من دور استراتيجي في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمات. ويرى الباحثين أن الموارد البشرية في منظمات الأعمال لهم مواهب متنوعة في أصولها ومختلفة في نوعها وشدة تركيزها، والموهبة خاصية إنسانية ومكون لشخصية الأفراد وهي احد أسرار نجاحهم وتطور مسارهم الإداري، وهي أساس تمثيل أدوارهم المعلوماتية والتفاعلية والقراراتية وتحثهم للدفاع عن قيمهم والالتزام بها، والولاء والإخلاص لها وهي تمتزج مع القدرات فتكسبها حالة التجدد والحيوية في الإدراك والذكاء والإبداع وتنقلها من حالة ذاتية كامنة إلى حالة موضوعية ظاهرة.

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً ومحاولة للتأقلم مع التغيرات العالمية التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعملاً مساعداً لها لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

انطلق البحث من مجموعة من التساؤلات اعتمدت بوصفها مشكلة له، أما الهدف من البحث فيمكن في الوقوف على طبيعة تفكير المنظمات ومدى إدراكها لمفهوم إدارة الموهبة وإدارة التميز، فيما تنصب الأهمية على محاولة إثارة اهتمام منظمات الأعمال العراقية لأهمية المتغيرين، افترض البحث فرضية رئيسة مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي بين إدارة الموهبة وإدارة التميز، استعملت أدوات إحصائية لاسمائية (Nonparametric) لاختبار وتحليل فرضيات البحث، وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضاً لفقرات المنهجية بدءاً بمشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته وحدوده وعينته ومنهجه وأدوات جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن متغيراته ومقاييسه ومنهجه وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية لينتهي بهيكليته، وكما يأتي:

## أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية تحدياً تحديات إستراتيجية خطيرة أفرزتها عمليات التغير المتسارعة لبناء اقتصاديات المعرفة، وباتت حرب المواهب حقيقة لا يمكن إنكارها في ظل عولمة المعرفة وتقارب الأسواق، كما إن مدخل إدارة 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 والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز .

وعلى أساس هذا التصور الفكري قد تتولد التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة البحث بصيغة أكثر تركيزاً وكما يأتي:

1. ما مستوى أهمية إدراك وفهم منظمات الأعمال العراقية المتمثلة ( بعينة البحث) لدور وعمليات إدارة الموهبة في إدارة التميز ؟
2. ما هي أبعاد إدارة الموهبة المميزة في المنظمات المبحوثة؟
3. كيف يمكن لأبعاد إدارة الموهبة من تحقيق إدارة التميز في المنظمات عينة البحث؟
4. هل يوجد تباين في إدراك قيادات المنظمات لمتغيري البحث؟.

#### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على طبيعة إدراك عينة البحث في المنظمات المعنية لأهمية أبعاد المتغيرين.
2. تحليل وتشخيص واقع إدارة الموهبة وإدارة التميز في المنظمات عينة البحث.
3. تشخيص العلاقة بين أبعاد إدارة الموهبة وإدارة التميز لعينة المنظمات العراقية المستهدفة.
4. الوصول إلى طبيعة إدراك القيادات الإدارية والفنية في الشركتين لمتغيري البحث وهل يوجد تباين في ذلك؟.

#### ثالثاً: أهمية البحث

يتوقع ان يقدم البحث الاهمية الاتية:

1. يعزز ماجرى عرضه من اطار نظري لفسفة إدارة الموهبة وإدارة التميز بمؤشرات رقمية مستوحاة من نتائج واستنتاجات البحث ليرشد القيادات الإدارية في الشركات المعنية بمختلف مستوياتها الادراية لاستثمار معرفتها في إدارة أبعاد إدارة الموهبة وتعزيز تميزها وإدارته من اجل المحافظة على أسس بقائها.
2. تشخيص اكثر أبعاد الإدارة الموهبة في المنظمات الصناعية التي تواجه تحديات إستراتيجية كبيرة في عصر باتت فيه الموهبة المحطة التنافسية الأهم في إدارة التميز لهذه المنظمات وصولاً إلى تحديد مقومات التكامل بين إدارة الموهبة وإدارة التميز.

#### رابعاً: فرضيات البحث

في ضوء مخطط البحث المقترح جرت صياغة الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه على وفق ما جاء في مشكلة البحث وأهدافه وكما يأتي:

1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين إدارة الموهبة وإدارة التميز، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جذب الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
  - ب.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
  - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
  - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
2. هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في إدراك وإدارة الموهبة على المستوى الكلي، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لجذب الموهبة بين الشركتين.
  - ب.يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتطوير الموهبة بين الشركتين.
  - ج. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء الموهبة بين الشركتين.
  - د. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهبة بين الشركتين.

3. هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في أبعاد إدارة التميز، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر القيادة بين الشركتين.
- ب. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية معنوية لعنصر السياسات / الاستراتيجيات بين الشركتين.
- ج. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة الموارد البشرية بين الشركتين.
- د. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة العمليات بين الشركتين.
- هـ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات والموارد بين الشركتين.
- و. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر التركيز على العملاء بين الشركتين.
- ز. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر نتائج الأعمال بين الشركتين.

#### خامساً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: أجري البحث للمدة الواقعة من حزيران/2014 إلى آب/2014.
2. الحدود المكانية: اختيرت عينة من الشركات الصناعية الإنتاجية في وزارة الصناعة في محافظة بغداد.
3. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بشركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد، اختيرت منها عينة قصدية بلغت (55) من المدراء والخبراء ومديري الأقسام وهما الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة للصناعات الجلدية، وكما مبين في الجدول (1).

جدول (1) تفاصيل عينة البحث

ت	اسم المنظمة	مديرين	خبراء	مديرو أقسام	مجموع أفراد العينة
1	الشركة العامة للصناعات الكهربائية	*	*	*	29
2	الشركة العامة للصناعات الجلدية	*	*	*	26
	المجموع الكلي				55

و فيما يأتي نبذة مختصرة لكل شركة:

#### 1. الشركة العامة للصناعات الكهربائية

تأسست الشركة في عام 1965 باسم الشركة العامة للأجهزة والمعدات الكهربائية وتتكون الشركة حالياً من ثمانية معامل هي:

أ. المعمل الرئيسي في مركز الشركة في الوزيرية لإنتاج وعمل (البلاستيك، الخرططة، اللف، العزل، الكبس، السباكة).

ب. معمل إنتاج المراوح السقفية.

ج. معمل إنتاج محركات المبردة.

د. معمل إنتاج قواعد الفلوريسنت.

هـ. معمل إنتاج الأجهزة الكهربائية.

و. معمل إنتاج المحركات الصناعية.

ز. معمل إنتاج المصابيح في التاجي.

ح. معمل إنتاج المكيفات.

#### 2. الشركة العامة للصناعات الجلدية

تأسست الشركة عام 1976 كحصيلة لدمج الشركة العامة للجلود وشركة باتا. وتتكون الشركة من عدة معامل متخصصة على وفق نشاطها الإنتاجي وموزعة في ثلاثة مواقع هي:

أ. موقع بغداد/الكرادة: ويتكون من الإدارة العامة للشركة والعديد من الوحدات الإنتاجية.

ب. موقع بغداد/الزعرانية: ويتضمن عدة معامل لدبغ الجلود ووحدات إنتاج الحفائب وإنتاج الأحذية الرياضية والملابس الجلدية.

ج. معمل الكوفة: ويتضمن وحدات إنتاج المطاط وفرش أرضية السيارات ووحدات لإنتاج الأحذية الرياضية والأجهزة الحديثة.

#### سابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

جرى الاعتماد في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للبحث على العديد من المصادر منها الكتب، الرسائل والاطاريح ، فضلاً عن البحوث وما توافر منها على الشبكة العنكبوتية العالمية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جرى الاعتماد على الاستبيان بوصفه أحد أدوات القياس الوصفي لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات البحث.

#### ثامناً: متغيرات البحث ومقاييسه

إن إدارة الموهبة وإدارة التميز هما متغيرا البحث، إذ جرى قياس متغير إدارة الموهبة من خلال (40) فقرة على وفق مدرج خماسي يتراوح بين (أتفق تماماً، وأتفق، وغير متأكد، ولا أتفق، ولا أتفق تماماً)، وقد انبثق عن هذا المتغير أربعة متغيرات فرعية هي (جذب الموهبة، وتطوير الموهبة، وإدارة أداء الموهبة، والمحافظة على الموهبة)، أما متغير إدارة التميز بعناصره فقد تم قياسه من خلال (42) فقرة، والجدول (2) يبين الأبعاد الرئيسة والفرعية وعدد فقراتها، وكما يأتي:

جدول (2) الأبعاد الرئيسة والفرعية لمقياس البحث

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	من - إلى	المقياس
1	إدارة الموهبة	1. جذب الموهبة	10	1 - 10	Osinga,2009
		2. تطوير الموهبة	10	11 - 20	
		3. إدارة أداء الموهبة	10	21 - 30	
		4. المحافظة على الموهبة	10	31 - 40	
2	إدارة التميز	1. الثقافة	6	1- 6	الرشيد، 2004
		2. السياسات/الإستراتيجيات	6	7- 12	العايدي، 2009
		3. إدارة الموارد البشرية	6	13 - 18	أبو عقاب، 2007
		4. إدارة العمليات	6	19 - 24	السلمي، 2002
		5. العلاقات والموارد	6	25 - 30	السلمي، 2002
		6. التركيز على العملاء	6	31 - 36	Bounds et al.,1994
		7. نتائج الأعمال	6	37 - 42	السلمي، 2002

#### تاسعاً: منهج البحث

تم اعتماد منهج البحث القائم والتحليل البعدي والذي يدعى بمنهج البحث التطبيقي أو العملي (Action Methodology) إذ يكون الباحث جزءاً من مجتمع البحث وهو منهج يتناغم مع الدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير، إذ أشارت دراسة (Hoobler & Johnson 2004: 665 – 676) إلى انه منهج يتصف بالشمول وهو يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته، على سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً استبيانياً أو شفويّاً، كما أشار كل من (Bratton & Gold , 2003 : 443) إلى هذا المنهج على انه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية.

#### عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته وكما يأتي:

أ. معامل ارتباط الرتب لكندال (Kendalls): لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.

ه. اختبار (Mann-Whitney): لتحديد الفروق في الإجابات بين عينتين مستقلتين وهو من أساليب الإحصاء اللامعلمي.

### حادي عشر: هيكل البحث

تكون البحث من أربعة مباحث، جاء الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد اختص بالإجراءات الميدانية لينصرف المبحث الرابع إلى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي أسفر عنها الجهد الإحصائي.

## المبحث الثاني / الجانب النظري المطلب الأول

### إدارة الموهبة Talent Management

#### مقدمة

باتت إدارة الموهبة من الموضوعات الحيوية في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي امتدت على مدى عشر سنوات من دراسة McKinsey عام 1997 من أجل إيضاح عملية تطوير الأفراد في العالم وخاصة شريحة الشباب في مجال الأعمال في أوروبا الشرقية تلتها العديد من الاهتمامات والدراسات التي أكدت أن الموهبة وإدارة الموهبة هي التحدي الأهم لمنظمات الألفية الجديدة وأصبحت من المواضيع المهمة التي تم تداولها بشكل واسع ومنتشر على نطاق كبير. عليه أصبحت إدارة الموهبة ذات بعد استراتيجي راسخ من أجل خلق النجاح المستدام عبر الالتحام مع إستراتيجية الأعمال، فالمنظمات لا يمكن أن تطبق جانباً واحداً من جوانب إدارة الموهبة إذ يجب أن تتسع لتكون أكثر تكاملاً بمنظور أشمل من أجل خلق الالتزام برأس المال البشري واندماج العاملين، وقد أكدت العديد من الدراسات المعاصرة بان إدارة الموهبة هي المصدر الأهم للتنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وقد باتت تطوير المقدرات المستندة للموهبة (Talent – Based Capabilities) هو البديل الأهم لتحقيق الميزة التنافسية والذي يتطلب من المنظمات تحسين قدرتها وقابلياتها على توظيف الموهبة الحالية من أجل تطوير الموهبة الجديدة، وهذه السلسلة يمكن أن تحسن القيمة الإستراتيجية المضافة (Strategic value Added).

#### أولاً: مفهوم إدارة الموهبة

لم يتوصل الباحثون إلى إعطاء تعريف موحد لإدارة الموهبة Talent Management وقد اختلفوا في وجهات نظرهم، فقد بين (Ashton & Morton, 2005:18) بأنها "أكبر من كونها شكلاً جديداً لعمل الموارد البشرية القديم أو من كونها (أمراً مثيراً للدهشة) بالنسبة إلى ممارسين ومدراء الموارد البشرية من أجل الاستغراق فيها".

كما أوضح كل من (Lewis & Heckman, 2006:141) بأنها "مجموعة من الممارسات الإدارية النموذجية للموارد البشرية ووظائفها ونشاطاتها أو الميادين المتخصصة فيها مثل إدارة التعيين والاختيار والتطوير والوظائف"، كما عدت بأنها "واحدة من الوظائف الرئيسية التي تؤدها إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي في المنظمات" بحسب (Bhatnagar, 2007:641) أما البعض الآخر يعتقد أنها يجب أن تكون وبشكل موحد لكل شخص وفي كل مستويات الأعمال في قمة الأولويات (Fang & Deros, 2008:34).

وتناولها كل من (Bernadette & Sheetal, 2008:783) على أنها تتعلق بقدرة المنظمات على تطوير فضاءات الأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.

كما عدت واحدة من الأدوات الأساسية في القرن الحادي والعشرين لموجودات رأس المال البشري للإدارة وان الإستراتيجية الأساسية لإدارة الموهبة هي السعي لتصنيف وتطوير المهارات التي سوف تتطلبها للمحافظة على الميزة التنافسية المستقبلية Blackman & (Kennedy, 2008:113)، وقد أوضح عدد من الباحثين (Maxwell & Macleon,

(2008:821) أن إدارة الموهبة تعني تفاعل خمسة عناصر هي (الجذب، التحديد، التطوير، النشر، والتشغيل) وبهدف إسناد بناء القدرات قابلة للمحافظة.

ورأى كل من (Hughes & Reg,2008:744) أن إدارة الموهبة عبارة عن أفراد يمتلكون القدرة على أحداث فرق متميز في الأداء الحالي والمستقبلي للشركة، كما عدها (Armstrong,2009:168) عملية تحديد وتطوير وجذب واستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها، واتفق معه (Osinga, 2009:4) في أنها أمكانية المنظمة على تحفيز وجذب وتطوير الأفراد لتمكينهم من تحقيق الأداء العالي لعائدات الأعمال .

أما (Sphr, 2010: 103) فبين أنها عملية توقع الحاجة إلى القوى العاملة وإدارة العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات العالية ودمجهم وتطويرهم لتحقيق الإنتاجية القصوى للقوة العاملة، فإدارة الموهبة هي أن (تنمو بنفسك) وهي إستراتيجية يمكن أن تساعد المنظمات في إيجاد وتطوير العاملين الموهوبين (Venkateswaran,2012:34) .  
إذا إدارة الموهبة هي إستراتيجية أعمال تستند إلى الموهبة فهي إدارة تفاعلية بمنظور تحقيق النمو والاستدامة وتحقيق التكامل بين القدرات البشرية في المنظمة وفي جميع المستويات.

### ثانياً: أهمية إدارة الموهبة

تعد إدارة الموهبة من المواضيع المهمة وذلك على الأقل لسببين أساسيين الأول هو إن الإدارة الفاعلة للموهبة تضمن للمنظمات الحصول على الموهبة والحفاظ عليها بشكل ناجح، والسبب الثاني يتمثل بالمدى الذي يستغرق فيه الموظفين في هذا العمل (5: 2008, Plateau).

لقد أصبحت إدارة الموهبة بالنسبة للعديد من المنظمات أمر ملزماً إذ يظهر بحث McKnsey بان 75% من مديري الشركات ابدوا اهتمامهم بالنقص في المواهب، كما أشار تقرير Deloitte بان الاحتفاظ بالمواهب هو الأفضل من بين الأولويات بالنسبة إلى 87% من المديرين المشتركين في الدراسة. لذا فإن الحاجة إلى أهمية إدارة الموهبة تبرز من خلال ما يأتي: (28:2005, Ashton & Morton)

1. الحلقات الجديدة لنمو الأعمال غالباً ما تتطلب أنواع مختلفة من المواهب.
2. ان عملية تغيير وتنوع ديموغرافيات قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة يتطلب ادارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو اهداف محددة.
3. الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيداً والتي تتطلب المواهب الاستثنائية وإدارة الموهبة.
4. ظهور شركات كبرى جديدة والتي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حالياً.
5. الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديرين موهوبين وذوو كفاءات يتميزون بقابلياتهم الادراكية العالية التي تتناسب مع مستجدات الالفية الثالثة.

وهنا تكمن القدرة والأهمية بشكل صحيح إذ تتطور الموهبة خلال الحياة العملية للأفراد والجماعات وتحصل على جودتها من خلال المرور بمرحلة المحاولة والفشل ومن خلال الإدراك والسعي الشديد للتبادل.

### ثالثاً: خطوات وممارسات إدارة الموهبة الناجحة

إن خطوات إدارة الموهبة الناجحة حسب (MFB – report, 2007:65) تتمثل بالآتي :

- 1- التميز والتعرف على الموهبة: اكتشاف مواطن القوة والمصالح الخاصة للعاملين وتشجيعهم على تطوير موهبتهم الكامنة (بالتدريب).
- 2- إنشاء علامة تجارية قوية: هذا من شأنه أن يكون عنصر جذب كبير للموهبة.
- 3- اختيار الموهبة المحترفة: اختيار النظم والأدوات اللازمة لإنشاء ولتحقيق شبكة من الخبراء.

- 4- الاحتفاظ بالموهبة: من خلال التمسك بالعاملين وتقديم فرص لهم للتطوير والتدريب.
  - 5- عرض أجور وتعويض مغرية: تقديم أجور ومنافع مغرية وجذابة وتقديم تعويضات جيدة.
  - 6- تعريف واضح للشروط والمتطلبات: تقديم تعريف واضح لشروط جيدة وقوانين مقبولة للأداء والتعويض والتطوير.
  - 7- الاستمرار بجذب المهارات الكبيرة والقديمة: الاستفادة من الخبرات والمهارات العاطفية والولاء الوظيفي وتوفير انتقائية للتدريب وساعات عمل مرنة.
- بينما أشار (Webster et al., 2008: 4) إلى أفضل خمس ممارسات لإدارة الموهبة الناجحة حيث يعتقد (Hilgart) بان نظام إدارة الموهبة المتكامل سوف ينجح إذا ما التزمت المنظمة بشكل صادق بمجموعة معينة من الممارسات وتتضمن هذه الممارسات :
- 1- الخطط طويلة الأمد : وتبدأ عملية التخطيط لإدارة الموهبة من خلال وضع أهداف طويلة الأمد وقابلة للتحقيق.
  - 2- مراجعة التقدم (في العمل) : حالما تقوم المنظمة بالانتهاء من وضع خطة إستراتيجية والتي تؤثر على الاستحواذ والتطوير للمواهب يجب عليها أن تقوم بتنفيذ عمليات مراجعة لتقدم عملها وعلى شكل مراجعات ربع سنوية .
  - 3- ربط استراتيجيات الأعمال بالكفاءات المطلوبة : يجب أن يوجه الانتباه ويركز بالاتجاه الصحيح ضمن عملية تخطيط إدارة الموهبة مما يعني إنشاء علاقات ما بين استراتيجيات الأعمال والكفاءات المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
  - 4- تطوير عقلية الموهبة : إذ تحتاج القيادة في المنظمة إلى امتلاك عقلية ذات موهبة والتي توجه كلا من القيادة والمنظمة في المشاركة بشكل فاعل في عملية الاستحواذ والتطوير الخاص بالموهبة .
  - 5- دمج جميع مبادرات الموهبة : أن جميع المبادرات التي تتكفل بها المنظمة لأجل جذب وتوظيف وتدريب وتعيين وتوجيه وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموهبة يجب أن تعمل بشكل واع، فالأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط السنوي لإدارة الموهبة وكذلك المراجعات الربع سنوية مع الإدارة العليا التي يجب أن تدعمهم.

#### رابعاً: عمليات إدارة الموهبة

أن إدارة الموهبة هي واحدة من الأدوات الأساسية "في القرن الحادي والعشرين" لموجودات رأس البشري للإدارة وان الإستراتيجية الأساسية لإدارة الموهبة هي السعي لتصنيف وتطوير المهارات التي سوف تتطلبها للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وبحسب (Wakefield & McCauley) فان إدارة الموهبة يجب أن تكون أكثر إستراتيجية ومرتبطة وذات قاعدة واسعة أكثر من ذي قبل، حيث تتضمن عمليات إدارة الموهبة "تخطيط القوة العاملة وتحليل فجوة الموهبة والتوظيف وتوفير الكوادر والتعليم والتطوير والاحتفاظ ومراجعة الموهبة وتخطيط التعاقب والتقييم"، ومن اجل توجيه الأداء والتعامل مع خطوات سريعة التغيير وبشكل متزايد وخلق نجاح قابل للبقاء يجب على المنظمة أن ترتب هذه العمليات الذكورة في أعلاه مع إستراتيجيات الأعمال الخاصة بها (McCauley & Wakefield, 2006:4).

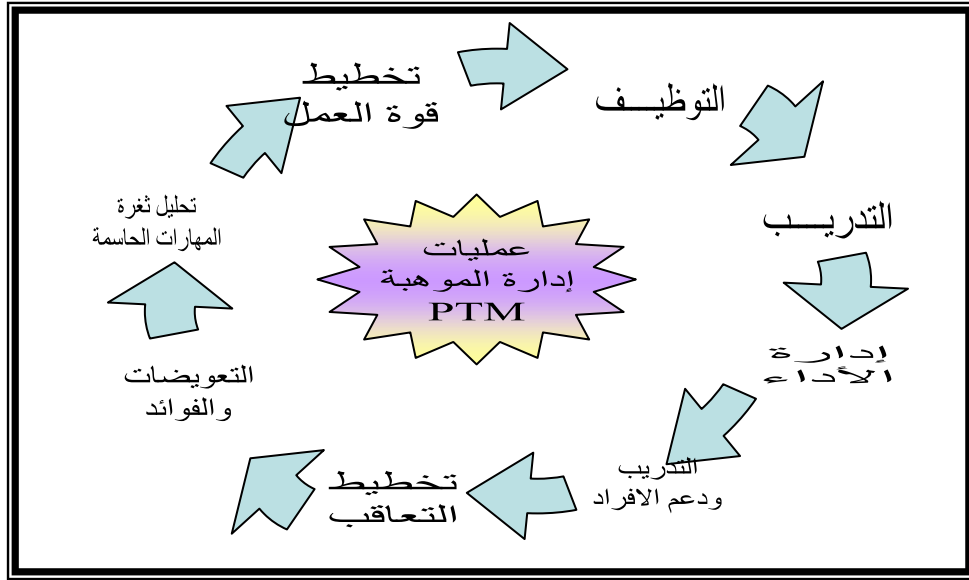
وقد أوضح (Armstrong, 2009:168) أن إدارة الموهبة تبدأ بإستراتيجية الأعمال والأفراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف إلى المحافظة على مركز الموهبة (Talent Pool) إذ تتكون عمليات إدارة الموهبة حسب (Armstrong, 2009:168) من الآتي:

- 1) إستراتيجية التوريد: والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الأعمال عن طريق برامج الجذب والاستقطاب الخاصة بالتوريد الداخلي، عن طريق تحديد الأفراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.



- (2) برامج وسياسات الجذب والاستقطاب: 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 الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة. وتستجيب إدارة المواهب لتحدي توظيف والمحافظة على العاملين مع ارتفاع مستوى الكفاءات وتوفير الفرص لهم لتحقيق الأداء، وتعزيز التفوق في المنظمة (Abrudan & Matei,2009:28).
- (3) تدقيق الموهبة: يوفر أساساً لتخطيط وتطوير المواهب ذوي الإمكانيات الخاصة بتنفيذ ادوار أكثر أهمية في المستقبل والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب Coaching وتعلم خاصة.
- (4) ادوار الأفراد في إدارة الموهبة: والتي توفر ادوار 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: والتي تهدف إلى بناء علاقات بناءة فاعلة 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 في العمل.
- (6) إدارة الأداء: الخاصة ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان الموهبة من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكان الموهبة واحتمالات وجودها، تخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
- (7) التعلم والتطوير: كعناصر أساسية في إدارة الموهبة للتأكد من الأفراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.
- (8) إدارة المهنة: تعاقب الأفراد ضمن منظمة معينة تبعاً لحاجاتهم وإمكانياتهم (Armstrong,2009:168).
- أما (Bersin , 2006 :2) فقد حدد عمليات إدارة الموهبة بالآتي :
1. تخطيط قوة العمل :- ويدمج هذه العملية مع خطة الأعمال فهي تؤسس لخطط عمل تتعلق بقوة العمل وخطط التعيين وموازنات التعويضات والأهداف الخاصة بالتعيينات الخاصة بسنة واحدة .
  2. التوظيف :- يتم جلب الأفراد للمنظمة من خلال عملية متكاملة من التوظيف والتقييم والتقييم والتعيين للأعمال .
  3. الشروع بالتدريب :- يجب أن تدرب المنظمة وتمكن الموظفين من أن يصبحوا منتجين ومتكاملين مع المنظمة بشكل أكثر سرعة .
  4. إدارة الأداء :- وباستخدام خطة العمل سوف تؤسس المنظمة لعمليات خاصة بقياس وإدارة أداء الموظفين وهذه عملية معقدة بحد ذاتها .
  5. التدريب ودعم الأداء:- هي وظيفة مهمة وبشكل حاسم حيث تقدم برامج تعليمية وتطويرية على جميع مستويات المنظمة وان هذه الوظيفة بحد ذاتها تتطور إلى دعم مستمر .
  6. تخطيط التعاقب :- وكلما تطورت المنظمة وتغيرت تبرز هنالك حاجة مستمرة إلى نقل الأفراد إلى وظائف جديدة حيث أن تخطيط التعاقب هو عبارة عن وظيفة مهمة جداً تمكن المدراء والأفراد من تحديد المرشحين المناسبين للمنصب المناسب .

7. التعويضات والفوائد :- ومن الواضح بان هذا هو جزء من عملية إدارة الأفراد فهنا تحتاج المنظمة إلى ربط خطة التعويض مباشرة بإدارة الأداء وبذلك تجمع ما بين التعويضات والحوافز والفوائد مع أهداف العمل وتنفيذ العمل . إذ يجب أن تتسم عملية إدارة الموهبة بالشفافية والعاملين الذين لا يفهمون هذا يجب أن لا يحضون بمعاملة متساوية في التعويضات مع العاملين الآخرين (Abrudan & Matei,2009:28) .
8. تحليل ثغرة المهارات الحاسمة :- وهي عملية نعرفها على أنها وظيفة مهمة وكثيرة البحث في العديد من الصناعات والمنظمات وبينما يتم تنفيذها في الأغلب على أساس المشاريع فهي يمكن أن تكون "حاسمة للأعمال" فعلى سبيل المثال تواجه صناعات هذه الأيام مثل الاتصالات والطاقة أعداد هائلة من المتقاعدين فكيف بالإمكان تحديد الأدوار والأفراد والكفاءات التي شرعت بالرحيل؟ وما الذي عليك القيام به لملا هذه الثغرات؟ ويطلق على هذه الإدارة بإدارة الموهبة الحاسمة وتتمر العديد من المنظمات حالياً بهذه المراحل (Bersin , 2006 :2). والشكل (1) أدناه يوضح عمليات إدارة الموهبة من وجهة نظر Bersin.



شكل (1) عمليات إدارة الموهبة

Source: Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA., P: 3.

#### خامساً: مداخل إدارة الموهبة

يشير كل من (Fang & Deros,2008:35) إلى وجود عدة مداخل لإدارة الموهبة أهمها:

1. مدخل العمليات The Process Approach  
ينصب اهتمام هذا المدخل على أن إدارة الموهبة يجب أن تتضمن احتياجات العمليات المثالية للأشخاص والمنظمات فيجب على المنظمة أن تستخدم أنظمة العمليات التي تمكنها من جعل الأفراد موهوبين وذلك من أجل أظهار الإمكانيات الناجحة للمنظمة، وتعد هذه الموهبة كمهمة أساسية تؤخذ بنظر الاعتبار في دورة حياة المنظمة.
2. المدخل الثقافي The Cultural Approach  
يرتكز هذا المدخل على الافتراض بأن كل فرد يعتمد على موهبة لأجل الوصول إلى النجاح وذلك بسبب طبيعة سوق العمل الذي يعمل فيه الأفراد، هو أيضاً أمر نموذجي

للمنظمات حيث يتوفر سوق عمل داخلي مع تعيين مهام اعتماداً على الأداء الذي قدمه الأفراد في المهام الموكلة إليهم سابقاً. إذ تعد إدارة الموهبة تركيزاً للفكر ضمن مجموعة من النشاطات وهذا المنظور يدور حول الإيمان بأن الأفراد ينجحون فقط إذا كان لديهم الموهبة الكافية وإن نجاح العمل سوف يلي نجاحهم الشخصي.

### 3. مدخل تخطيط الموارد البشرية The HR planning approach

لقد افترض كل من (Fang & Deros) إن إدارة الموهبة هي بالحقيقة أمران، يتمثل الأول بتخطيط الأفراد تماشياً مع الأدوار والمرتكز على الافتراض بوجود أدوار متفق عليها والهدف هو تهيئة الأفراد لهذه الأدوار، أما الثاني هو تخطيط الأدوار تماشياً مع الأفراد المرتكز على اعتبار الأفراد شيئاً ثابتاً ويتم تعديل العوامل الموجودة في المنظمة. إن إدارة الموهبة تدور حول وضع الأفراد المناسبين بالمواقع المناسبة وبالوقت المناسب والقيام بالأمر الصحيح، ويعزز هذا المدخل بنظام تكنولوجيا معلومات (IT) متطور الذي يضع مخططات لخيارات متنوعة من السيناريوهات المختلفة والاحتمالات بالمستقبل، ويعد التخطيط المتتابع هو الأكثر شيوعاً بالمنظمات التي تتبع هذا المدخل.

### 4. المدخل التنافسي The Competitive Approach

يعتمد هذا المدخل على الاعتقاد القائل بأن إدارة الموهبة هي تحديد الأفراد الموهوبين ومعرفة ما يريدونه وتوفيره لهم، وإذا لم يتم ذلك فسوف ينجح المنافسين. وهذا المدخل متبع في العديد من الشركات الخدمية المحترفة في عملها والتي تتبع المنهج التنافسي لأن موقع عملها معتمد على موهبة أفرادها.

### 5. المدخل التطويري The Developmental Approach

ويفترض هذا المدخل إن إدارة الموهبة هي طرق التطوير المتسارعة للعاملين ذوي الأداء العالي مع اعتماد نفس عملية التطوير الشخصي لكل العاملين بالمنظمة وتسريعها لذوي المقدرات العالية، ولذلك يكون أكبر التركيز على تطوير الإمكان العالية أو المواهب بسرعة أكبر من الآخرين.

### 6. مدخل إدارة التغيير The Change Management Approach

يرى هذا المدخل عملية إدارة الموهبة كدافع للتغيير بالمنظمة باستخدام نظام إدارة الموهبة بعدها جزء من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير المنظمي. وهذا أما أن يكون وسيلة لجعل نظام إدارة الموهبة في المنظمة كجزء من عملية تغيير أوسع أو أن يسلط ضغطاً إضافياً على عملية إدارة الموهبة إن وجد أية مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير.

### 7. المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach

أن المدخل الإستراتيجي للموهبة يبدأ بتحديد احتياجات الموهبة بالاعتماد على فهم واضح لإستراتيجية العمل ومن خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف الموهبة وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب. فبالرغم من أن موضوع إدارة الموهبة لا يزال حديث الولادة إلا أنه تم تقديم أطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة الموهبة، فالبحوث المستقبلية بهذا الميدان يمكن أن تضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها المنظمات مصدر ميزتها التنافسية وهم العاملون فيها، فعند بناء أطر عمل مرتبط مع استراتيجيه رأس المال البشري سوف توجه المنظمة باتجاه الاحتمالات الديناميكية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمتها وتنافسياتها (Venkateswaran,2012:36).

### سادساً: الأبعاد الأساسية لإدارة الموهبة

تعد الأبعاد الأساسية لإدارة الموهبة بمثابة عوامل النجاح الحرجة أو العمليات الأساسية الضرورية لنجاح إدارة الموهبة والتي تناولها العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، فقد أشار ( Bhatnagar, 2007:641 ) إلى إن أبعاد إدارة الموهبة تتمثل بـ (التعيين والاختيار والأشراف، إدارة أداء الموهبة، التطوير الوظيفي، تطوير القيادة، تخطيط البدائل، التميز والمكافأة، الجذب والمحافظة).

أما كل من ( Sal vat & Mareet, 2008:29 ) فقد أشارتا إلى أن أبعاد إدارة الموهبة هي خلق وتطوير الموهبة ، جذب الموهبة، الحصول على الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، إدارة أداء الموهبة) .

وقد بين ( Maxwell & Macleon, 2008:3 ) أن إدارة الموهبة تتضمن أربعة أبعاد أساسية هي (الجذب والتحديد، تطوير الموهبة، نشر الموهبة، التوظيف والمحافظة على الموهبة)

وأشار (Osinga, 2009:15) إلى أن أبعاد إدارة الموهبة الناجحة تتمثل بـ (الجذب، التطوير، الإدارة، المحافظة) .

ورأى ( Sphr, 2010: 103) أن الأبعاد الأساسية لنجاح إدارة الموهبة تتمثل بالآتي (تطوير القيادة، تخطيط التعاقب، إدارة الأداء، تطوير وجذب العاملين ذوي الطاقات العالية، التعليم والتدريب، إدارة الكفاءات، الاحتفاظ وتطوير المحترفين) .

ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات ذات الصلة بإدارة الموهبة اتضح اتفاق الباحثين على أربعة أبعاد أساسية لنجاح إدارة الموهبة هي (جذب الموهبة – تطوير الموهبة – إدارة أداء الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة) وسيتم عرض ومناقشة هذه الأبعاد بإيجاز وكما يأتي :

### 1. جذب الموهبة Attracting Talent

أن التنافس بين منظمات الأعمال بات قوياً وشرساً و بشكل ضار من أجل توظيف المرشحين ذوي القيمة والموهبة، ونتيجة ذلك تقوم العديد من المنظمات بمحاولة جذب ذوي الموهبة من خلال تطبيق المهارات والتقنيات على عملية التوظيف. ولكن أكثر المنظمات تفنن للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيه لإدارة الموهبة لذلك تحتاج إلى العمل والجذب بحكمة من أجل تطوير المهارات القيادية لمساعدة العاملين للخروج من الروتين الإداري والتفكير خارج إطار المنظمة (8: MFB- Report, 2007). وتواجه المنظمات صعوبات بالغة في جذب وتوظيف مواهب نوعية وذلك لان المنظمات المنافسة تحاول أن تقوم بجذب وتوظيف نفس أولئك الأفراد الموهوبين.

وقد بين ( Osinga, 2009:17 ) أن هنالك مجموعة من الحوافز والفوائد التي تساعد على جذب وتوظيف الموهبة في الأعمال ، إذ تتمثل حوافز جذب المواهب بـ:

أ. خفض التكلفة الإدارية للتوظيف .

ب. المنافسة على الموارد الماهرة المهمة .

ج. تقليل الزمن اللازم من أجل التوظيف .

د. جعل المهام الإدارية مهام اتوماتيكية (ذاتية).

هـ. فتح نطاق السوق الخاصة بك من خلال الانترنت .

و. خلق مجاميع الموهبة .

أما فوائد جذب المواهب فتشمل :

أ. التقليل من المهام الإدارية.

ب. التقليل من الزمن اللازم للتوظيف .

ج. المقارنة مع الموهبة الداخلية .

د. القيام بخلق مجموعة من المواهب الداخلية والخارجية .

### 2. تطوير الموهبة Talent Developing

إن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة الموهبة وان المنظمات يمكن أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو 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 اغلب 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 الأفضل على المدى الطويل لمسيرتها ولكن هنالك انحراف أو اختلاف عن هذه الحقيقة الأكاديمية وذلك لان اغلب المنظمات تقوم بإيصال أو تقديم إمكانيات تطويرية ضعيفة ولكن المداخل الجديدة حول عملية التطوير سوف تسهل من ذلك باستخدامها للأدوات المتوفرة أصلاً وبعبارة أخرى سوف تقوم الأعمال المستندة إلى تجارب العمل والتدريب والإشراف بتسهيل ذلك كله (Brandt & Kull, 2007:13).

وأخيراً فقد وجد الدليل على أن المنظمات التي تبرع في عملية إدارة الموهبة تجعل من تطوير القيادة جزءاً مكماً من ثقافتها كما تقوم بتضمين الإدارة العليا بشكل مؤثر في هذه العملية (Tariqae & Schuler, 2009 :18).

### 3. إدارة أداء الموهبة Talent Performance Management

إن نظام إدارة الأداء هو أمر جوهري بالنسبة إلى جهود إدارة الموهبة العالمية وفي صميم إدارة الأداء والتي هي عبارة عن نظام يقيس أداء العاملين ويعطيهم التقييم المناسب لهم بالاعتماد على مخرجات الأعمال والقيم والسلوكيات . أن عملية التقييم المذكورة هنا تتم من خلال مجموعة من الإجراءات ضمن سياق الأعمال والتي تبدأ أولاً بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة لكل وحدة عمل وعلى أساس (المخرجات) لكل فرد، ويحصل الفرد مع القيم والسلوكيات على تغذية راجعة ربع سنوية تتضمن التقييم الذاتي وتطوير التخطيط ومناقشة الأعمال لغرض تطوير وتحفيز الموهبة وتحديد الحاجات التدريبية ووضع أساس أو قاعدة للقرارات الخاصة بالدفع مقابل الأداء، فليس هنالك شك بان إدارة الأداء هي مكون جوهري لإدارة الموهبة العالمية الناجحة و ضروري بالنسبة لها (Tariqae & Schuler, 2009 :21).

وقد أظهرت الدراسات بان المساهم الأكبر في نجاح المنظمة يقاس من خلال الربح وولاء الزبون والاحتفاظ بالعاملين (وهو عبارة عن العلاقة ما بين العاملين ومدرائهم) والتي تحتوي بشكل طبيعي على الموهبة الأساسية (Brandt & Kull, 2007:11).

ومن أجل تقييم وقياس أداء قوة العمل فقد تم وضع تطبيق لمساعدة المنظمة في المحافظة على الموهوبين ومكافأتهم وخفض عمليات استنزافهم ومخاطر ابتعادهم، لذلك فان إدارة الأداء من قبل لوسون (www. Lawson .com) تقوم بما يلي :

- مساعدة المشرفين في إدارة وتطوير والاحتفاظ بأفضل العاملين .
- الكشف عن مكان تواجد الموهبة في المنظمة ومن هم أصحاب الأداء الأعلى ومتى يتم الوصول إلى الأهداف الشخصية والمنظمية وما هي السلوكيات التي تجعل من الأفراد ناجحين.
- مقارنة خلفيات العاملين بخلفيات نجاح عملهم .
- تحليل فجوات المهارات الخاصة بمناصب أو وظائف معينة.
- الالتزام بعملية مراجعة أداء الأفراد وبطاقة الأداء الخاصة بالوحدة التنظيمية الشاملة والخاصة بالإدارة .

### 4. الاحتفاظ بالموهبة Retaining Talent

كلما ازدادت شدة الصراع لأجل الحصول على المواهب أصبحت القدرة على الاحتفاظ بهم عملية أساسية ، وان إحدى الطرق للحصول على الميزة التنافسية هي من خلال جذب الموهبة، ولكن عملية الاحتفاظ بالموهبة يعتبر المؤشر الرئيسي على قوة هوية المنظمة ( MFB-report, 2007:3).

وقد بين ( Osinga , 2009:17) أن هناك مجموعة من الحوافز والفوائد في الأعمال التي تساعد على الاحتفاظ بالموهبة ، إذ تتمثل حوافز الاحتفاظ بالموهبة بالآتي :

أ. إيجاد حقائق الأجور التنافسية .

- ب. الاحتفاظ بالموهب .  
 ج. المضي قدماً نحو إيجاد محفظة تعويضات شاملة .  
 د. التحول إلى الابتكار بشكل أكبر في عملية خلق خطط الأجور والحقائب .  
 أما فوائد الاحتفاظ بالموهبة فتتمثل بالآتي :  
 أ. تمكين العاملين من أجل صياغة محفظة الأجور (الرواتب) الخاصة بهم .  
 ب. خفض الوقت بشكل متميز في عملية تكوين وتطبيق إجراءات دفع المكافآت والعلوات ووضع خطط خيارات الأسهم.  
 ج. إيجاد مخططات تعويضات خاصة بنوعية الحياة .  
 د. تقييم تأثيرات خطط الفوائد الخاصة بك .  
 هـ. تقديم محافظ أجور مرنة من أجل تلبية المتطلبات المعيشية للعاملين .  
 وقد ركزت الدراسات ضمن هذا المجال على سياستين رئيسيتين لإدارة الموارد البشرية الدولية هما خفض عمليات تحول المغتربين وزيادة استغراق الموظفين وقد بينت كيف أصبحت المهام العالمية جزءاً مكملًا للوظائف الفردية بالنسبة لأغلب المنظمات، إذ طورت إدارة جذب لا يمكن الاستغناء عنها والتي تتعلق بتطوير والاحتفاظ بالموهبة . ( Tariqae & Schuler,2009 )  
 (:18)

### المطلب الثاني

## إدارة التميز Excellence Management

### مقدمة

يعد التميز أسلوب للحياة ويمكن أن يحدث في مختلف أنواع المنظمات وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة. ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من جهة أخرى.

وقد ظهر في الفترة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد باتت لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي فاعل لمواكبة النجاح والتقدم، إذ لا مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة.

### أولاً: مفهوم إدارة التميز

يستند مفهوم إدارة التميز Excellence Management إلى إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويلزم بمنطق التفكير الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية، فقد أوضح (جاردر، 1989: 21) بأنها " تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل".

أما (السلمي، 2002: 4) فبين أنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"، أما تعريف النموذج الأوروبي لإدارة التميز هو أنها " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egna, 2003: 8)

كما أشار (البيلالوي وآخرون، 2005: 69) لها بأنها "القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التي تتماشى مع سابقتها والتي تدفع حركة العمل نحو التميز"، وهي "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (زايد، 2006: 9)،

ويتفق معه (الدوري، 2008: 1) إذ عرفها بأنها " جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية".

أما (توفيق وآخرون، 2008 : 6) فقد بينوا أن التميز يعبر عن "تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة".

كما يقصد بالتميز بأنه "تلك الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة" (الصيرفي، 2009 : 6). وأوضح (أبو عمشه، 2011 : 1) بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة".

### ثانياً: متطلبات تحقيق إدارة التميز

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، إن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات الآتية (السلمي، 2002: 9-10) و(Adebanjo, 2008:8):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات المستقبلية للمنظمة.
  - هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغييرات المحيطة.
  - نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
  - نظام معلومات متكامل.
  - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
  - الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
  - التركيز على العملاء وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
  - تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة و مترابطة.
- وأضاف (زايد، 2006: 26) على ذلك بأن المنظمات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، وتشجيع روح المنافسة، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقارنة مع التجارب الناجحة، والاستعانة بالخبرات والمتغيرات من الخارج، واستثمار الأفراد.
- أما (الدوري، 2008: 5-6) فقد حدد المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بالآتي:
1. قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز.
  2. خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحليلاً لفرص ومخاطر البيئة المحيطة.
  3. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم طرائق وأساليب عمل المنظمة.
  4. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والقابلية للتطوير.
  5. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحديد مواصفات الجودة.
  6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المنظمي.
  7. نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية وإجراء التطوير التنظيمي.
- من خلال تلك العناصر والمتطلبات لإدارة التميز السابقة توصل (الدوري 2008) إلى أنموذج تحليلي كمي لإدارة التميز الذي يوزع 1050 نقطة على أهم العناصر والمتطلبات الرئيسية لإدارة التميز وكما موضح بالشكل (2).



الشكل (2) نموذج تحليلي كمي لإدارة التميز

المصدر: الدوري، حسين "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول - إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2008

### ثالثاً: المفاهيم الرئيسية للتميز

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز دعامة لإدارة التميز، وهذه المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington,2008:56)، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز (Eygelaar & Uys, 2004: 33-34) هي ما يأتي :

#### 1. القيادة :

تعدّ القيادة هي المحرك الأساسي ولها دور رئيسي في ممارسة التأثير في الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى التميز، فهناك أمور لتمييز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه (الرشيد،2004: 35)، وبالتالي من دون مشاركة فاعلة واهتمام علمي من القادة تُعدّ إدارة التميز صعبة وحتى مستحيلة. فمهام القائد الحريص على التميز تتركز في

تحديد رؤية المنظمة المستقبلية ونشر ثقافة التطور والإبداع . وفي بيئة الأعمال يجب على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية وتحفيز بيئة العمل التطويرية وتشجيع المنظمات والكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والإبداع والابتكار وان تنسم بالشفافية والمصادقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

(Dahlgaard,1997)(Hall&Maritz,1997)

(Kedia&Harveston,1998)(Zairi,1999)(Hough&Neuland,2000)(Cardona,2002). (Badri et al.,2006:1124) 000

ويمكن تحديد العناصر الفرعية للقيادة على النحو الآتي :

- توضيح رؤية المنظمة المستقبلية: وذلك بتحديد التوجه المستقبلي ونشره داخل المنظمة وخارجها ومدى الالتزام به.
- معايير اختيار وتدريب القادة: اختيار القيادات المؤهلة القادرة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة وتزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إلى التحفيز.



- تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع المستمر: الثقافة هي "مجموعة الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة والمدراء بشكل واضح، ثم تشترك فيها كافة الأطراف المعنية في المنظمة (الرشيد، 2004: 33). لذا يلزم خلق وتغيير ثقافة المنظمة إلى الثقافة الداعمة للتميز من خلال تحفيز القادة وتقديم الدعم المشجع لهم.
- تطوير آلية الاتصالات : من خلال بناء آلية اتصالات شاملة للنظم والسياسات لكافة الأطراف التي تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرسل، والرسالة ، ووسيلة الاتصال والمستقبل ، وبيئة الاتصال .
- دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين: العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوافرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالعمل على تطوير العاملين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المنظمات بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها ، وذلك من أجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المنظمة كحصيلة نهائية للوصول إلى التميز .
- المسؤولية الاجتماعية: الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة (الثقافية والإنسانية والبيئية والصحية). (العايدي، 2009: 43-48)، (Harrington, 2008: 56-57).

## 2. السياسات / الاستراتيجيات :

يهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (Birkin, 1997) (John et al., 1997) ( Taylor, 1997) ( Zairi, 1999) ( Fredericks, 2000) ( Willet et al., 2002) (Pearce & Robinson, 2003).

ففي قطاع الأعمال لابد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الإداري والخدمي، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته واستخدام التكنولوجيا، كما تعكس طريقة فهم المنظمة لعملائها والسوق والمتطلبات المحيطة وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات في عمليات التطوير المستقبلية. ويمكن تقييم هذا العنصر بناءً على الآتي :

- تتوفر في المنظمة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير (قسم البحث والتطوير).
- نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات.
- مراجعة وتعديل وتحسين السياسات والاستراتيجيات (العايدي، 2009: 49-52)

## 3. إدارة الموارد البشرية :

يُعدّ العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة (الرشيد، 2004: 45)، وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يُعدّ من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (Blanchard et al., 2001) ( Aldisert, 2002) (Glanz, 2002) (McKeown, 2002) (Rostron, 2002;) (Veldsman, 2002) (Erasmus & Van Dyk, 2003) والتي تندرج تحتها العناصر الفرعية الآتية:

- التخطيط والاستقطاب، والاختيار، والتعيين: وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، فضلاً عن تحديد شروط التوظيف،

- وطريقة الاستقطاب للكفاءات، وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف، وتوظيف قدرات الأفراد مع الاحتياجات، والشفافية في التعيين.
- التدريب والتطوير والتحفيز: وذلك بالاهتمام بتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة، وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات، فضلاً عن تطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل، والمراجعة المستمرة للتوصيف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.
- الأداء والتقييم: بما إن أداء العاملين هو جزء رئيس من الأداء العام للمنظمة، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذو فاعلية في تحقيق نتائج تحسين أداء المنظمة بشكل عام، كما يجب أن تتم عمليات تقييميه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها ومحاولة وضع الخطط اللازمة للتخلص منها والحرص على مشاركة المرؤوسين في عمليات التقييم.
- رفاية العاملين: وذلك بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئة الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.
- التعويضات: وهي " المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية" فهي تعمل على غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي (أبو عقاب، 2007: 32).

#### 4. إدارة العمليات:

إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات على وفق أسس واضحة وقابلة للقياس (السلمي، 2002: 5). وتحتاج المنظمة إلى نظام فاعل لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف، عليه يجب الاهتمام بفحص تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات العملاء وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كذلك ولا بد من مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، وللوصول إلى مرحلة الإدارة الناجحة للعمليات ينبغي أن تتبنى المنظمة الإجراءات الآتية:

- تعريف وتصميم العمليات الأساسية: وذلك بتعريف وتوصيف كافة العمليات الأساسية وتوضيح تأثير تلك العمليات في المنظمة ككل، وتأثيرها في العمليات الأخرى المرتبطة.
- إدارة الجودة الشاملة: لا بد من إنشاء معايير مرجعية، والتركيز على استخدام مقاييس الأداء العالمية وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة (السلمي، 2002: 9).
- التحسين المستمر: يقصد به ذلك التحسين الذي يهدف إلى أن تكون المنظمة دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون

(Schonberger & Knod, 1994) ( Champy, 1995) ( Hammer & Champy, 1995) (Saunders, 1997) ( Veldsman, 1997) ( Hall, 2002) (Lowson, 2002) (Veldsman, 2002).

- قياس الأداء: ترتبط عملية التحسين المستمر بنتائج قياس الأداء من حيث تحديد مستوى وشكل التحسينات المطلوبة، فلا بد أن يشتمل قياس وتقييم الأداء كافة العمليات (الرشيد، 2004: 48).

### 5. العلاقات والموارد:

يجب أن تحرص المنظمات على انتهاج العديد من السلوكيات التي تدعم بناء العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في المنظمات من حيث تطوير العلاقات الداخلية والخارجية. ومن الضروري أن تمتلك الموارد اللازمة للاستمرار وان تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لتحقيق التميز، وهذه الموارد قد تكون مالية كالمباني والتجهيزات والمواد المختلفة، والتكنولوجيا، والمعلومات والمعرفة (السلمي، 2002: 19). وإنشاء علاقات طيبة مع المنافسين، فضلاً عن الحرص على الاستحواذ على رضا هذه الفئات وتطوير الشراكة (Eygelaar & Uys, 2004: 33-34)، وبالتالي يشتمل هذا العنصر على:

- الشراكات الداخلية والخارجية: يتم تحديد فرص الشراكات الرئيسية والشراكات الإستراتيجية من حيث كيفية التنمية وتواصل السياسات والاستراتيجيات في الحاضر والمستقبل، إذ تساعد الشراكات على توليد ودعم التفكير المبدع، كما يحقق عمل الشراكات التآزر من أجل تحسين العمليات وإضافة قيمة للعملاء.
- التمويل وإدارته: يتم تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والموارد المالية، مع تقديم الموارد المالية عبر عمليات واضحة المعالم، والتي تدعم سياسة وإستراتيجية المنظمة. إذ يتم تصميم الإدارة والتخطيط والتقرير المالي والتي تهدف إلى تمكين تسلسل المعلومات المالية إلى أصحاب المصلحة، ويتم تقييم الاستثمار والاستهلاك في كل من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، ويتم استخدام الآليات والمتغيرات المالية لضمان كفاءة وفاعلية وهيكلية الموارد.
- المباني والأجهزة والموارد: يتم تطوير والحفاظ على إستراتيجية التخطيط والإدارة النشطة لمباني المنظمة وأجهزتها ومواردها لتمكينها من الوفاء بسياساتها وإستراتيجيتها، يتم الاستفادة منها والحفاظ على جميع الموجودات التي تدار للمساعدة في تحسين دورة الحياة الكاملة لها، ويتم قياس وإدارة أي أثار سلبية لموجودات المنظمة على الموظفين والعملاء والمجتمع (مثل الصحة والسلامة، وبيئة العمل...).
- المعلومات والمعرفة التي تدار: هناك إستراتيجية لإدارة المعرفة تدعم سياسات واستراتيجيات المنظمة، يتم من خلالها تدقيق وفهم وتوثيق جيد لمتطلبات المعرفة والمعلومات للمنظمة، إذ يتم جمع وهيكلية وإدارة المعلومات والمعرفة لدعم سياسة وإستراتيجية المنظمة، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الاتصالات الداخلية وتبادل المعرفة والمعلومات (April & Thorp, 1998) (Hamel & Prahalad, 1996) (Willcocks, 2000) (Marchand et al., 2000) (Cradock, 2000) (Champy, 2002) (Cairncross, 2002) (Spar, 2001) (Lessing, 2001) (Veldsman, 2002) (Drucker, 2003) (Glen, 2003).
- الشركات والموارد: تخطط وتدير المنظمة الممتازة شركات داخلية وخارجية، والموردين، والموارد الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفاعل لعملياتها، ومن خلال التخطيط وإدارة الشراكات والموارد يتحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة (العابدي، 2009: 59-62) (Schmidt, 1999) (Edgeman, 2000) (Tinsley, 2001) (Rockey, 2002) (Post et al., 2002) (Prusak & Cohen, 2001).

### 6. التركيز على العملاء:

يمثل العملاء الحلقة النهائية التي تسعى إليها المنظمات، ويعد نقطة البداية لأنشطتها كذلك، ويعد التركيز على العميل أحد أهم المبادئ الأساسية لإدارة التميز. إذا تشترط إدارة وظيفة التميز توافر إدخال بيانات صوت العميل والتغذية العكسية ويتم تحويل هذه البيانات إلى مجموعة من متطلبات العميل الأساسية المحددة. وعلى نحو دقيق يتم دراسة أداء المنظمة إزاء متطلبات العميل الأساسية هذه، فضلاً عن أداء المنافسين الآخرين (Bounds et al,1994: 281).

ويحاول التركيز على العميل بتحقيق كل مما يأتي :

- زيادة فهم وإدراك متطلبات العميل.
- فهم وإدراك ما يعده العميل قيماً.
- فهم وإدراك إسهامات الأنظمة والعمليات التي تقدم القيمة.
- زيادة رضا العميل وتقديم القيمة العالية إليه (Schmidt, John et al.,1997) (1999).

### 7. نتائج الأعمال :

إن اهتمام المنظمات بنتائج الأعمال يعكس أهمية هذا العنصر في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها نحو التميز، لذا كان من الضروري أن يتم اعتماد هذا العنصر كأحد محاور إدارة التميز كونه يمثل امتلاك المنظمة لنظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة (Champy, 1995) (Schonberger & Knod,1994)، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري (السلمي، 2002: 35) وتقسّم مؤشرات نتائج الأعمال على نوعين من المؤشرات على النحو الآتي (الرشيد، 2004: 48):

- مؤشرات البقاء والاستمرارية: وهي مؤشرات الأداء المالي التي تتضمن بقاء المنظمة في السوق.
- مؤشرات التميز والتفوق: وهي المؤشرات التي تضمن وتؤكد وصول المنظمة إلى مرحلة خلق قيمة للعميل، بما يزيد من قدراتها التنافسية في السوق.

### المبحث الثالث / اختبار وتحليل فرضيات البحث

سيحقق هذا المبحث أهدافه من خلال ثلاثة مطالب، يختص المطلب الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات الاستبانة، فيما يختص المطلب الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، لينتهي المطلب الثالث باختبار فرضيات التباين، وكما يأتي:

#### المطلب الأول: التحليل العاملي لفقرات استبانة البحث

إن الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد الفجوة بين أبعاد إدارة الموهبة وإدارة التميز للعينة فإنه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوب متقدم لاخترال العوامل المؤثرة إلى أقل عدد والأكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة<sup>1</sup>، وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند ثمانية تكرارات (عاملاً أو جذراً) من خلال مصفوفة المكونات، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً "واسعاً" لاختيار النسب الأكثر تشبعا لفقرات الاستبانة، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد من العوامل فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد أهمية للحصول على مصفوفة التدوير للعينتين وكما في الجدول (3):

<sup>1</sup>محددة إحصائياً بـ (30%) بحسب رأي الإحصائيين.

## جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

أبعاد متغيرات الدراسة			العامل (الجذر)
قيم التشعب لمجموع المربعات			
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
75.60	75.60	6.311	1
82.961	7.361	0.623	2
88.482	5.521	0.420	3
90.907	2.425	0.536	4
93.360	2.453	0.265	5
94.914	1.554	0.236	6
97.170	2.256	0.124	7
99.426	1.001	8.01	8

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  
من خلال معطيات الجدول (3) يلاحظ أن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينة البحث، قد جاء بنسبة متراكمة لتباين تكراراتها بلغ ( 100 % ) ، وهذا يعني أن التكرارات الثمانية التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر (100%) من التباين في نسب التشعب لهذه العينة وهي نسبة عالية جداً، وفيما يأتي نسب التشعب لكل شركة من الشركات ودرجة تميزها.

## الجدول ( 4 ) نسب التشعب ودرجة التميز لفقرات الاستبانة لإدارة الموهبة للشركتين

ت	الفقرة	نسبة التشعب للشركة العامة للصناعات الكهربائية	نسبة التشعب للشركة العامة للصناعات الجلدية	درجة التميز
1	تستخدم منهجية تفاعلية ومرنة لجذب المواهب والملكات الفكرية العالية	0.532	0.452	مميزة
2	ترتكز المنظمة على التحليل المعمق لحركة أسواق الموهبة وديناميكية بيئة الصناعة	0.434	0.443	مميزة
3	تدعم المنظمة قدراتها على التخطيط المنظم لاحتياجاتنا المستقبلية من المواهب والملكات العالية	0.522	0.596	مميزة
4	تزودنا بالمعلومات والبيانات الضرورية عن نقاط قوتنا وضعفنا في مجال (هيكل مواهبنا الحالي والمنظور)	0.635	0.535	مميزة
5	ترتكز على خطط إستراتيجية طموحة لحاجاتنا الفعلية من المواهب والملكات العالية	0.265	0.269	غير مميزة
6	ترتكز إلى تنبؤات علمية مدروسة على وفق رؤيتنا وهدفنا الاستراتيجي	0.417	0.498	مميزة
7	منهجية المنظمة تعكس رؤيتنا بان نكون الحاضنة الرائدة والمصنع المتنقل للموهبة	0.221	0.454	غير مميزة
8	أداة إستراتيجية للتعبير عن ثقافتنا ورؤيتنا بان جذب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة	0.452	0.401	مميزة
9	ترتكز على تطوير وبناء مراكز الإبداع والموهبة الداخلية وتحسينها	0.644	0.741	مميزة
10	ترتكز على البحث عن مراكز خارجية لإدارة الموهبة وجذبها	0.212	0.318	غير مميزة
11	التركيز على "الموهبة والتعلم" بوصفها الأسبقية التنافسية الأهم في عصر المعرفة	0.359	0.551	مميزة
12	التركيز على التطوير والتدريب والتعلم مدى الحياة	0.312	0.418	مميزة
13	التركيز على نظم وتقنيات التعلم التفاعلية المتقاطعة وتكنولوجيا المعلومات من أجل صقل وتهذيب وتوجيه الموهبة	0.683	0.481	مميزة
14	تركز على التعلم والتطوير الإبداعي لتنمية المواهب والملكات	0.600	0.543	مميزة

				العالية	
15	مميزة	0.649	مميزة	0.519	مميزة
16	مميزة	0.292	غير مميزة	0.392	مميزة
17	مميزة	0.359	مميزة	0.411	مميزة
18	مميزة	0.658	مميزة	0.758	مميزة
19	مميزة	0.274	غير مميزة	0.288	غير مميزة
20	مميزة	0.386	مميزة	0.485	مميزة
21	مميزة	0.632	مميزة	0.533	مميزة
22	مميزة	0.305	مميزة	0.300	مميزة
23	مميزة	0.787	مميزة	0.635	مميزة
24	مميزة	0.253	غير مميزة	0.497	مميزة
25	مميزة	0.327	مميزة	0.525	مميزة
26	مميزة	0.545	مميزة	0.527	مميزة
27	مميزة	0.475	مميزة	0.455	مميزة
28	مميزة	0.488	مميزة	0.333	مميزة
29	مميزة	0.456	مميزة	0.542	مميزة
30	مميزة	0.328	مميزة	0.480	مميزة
31	مميزة	0.443	مميزة	0.257	غير مميزة
32	مميزة	0.603	مميزة	0.383	مميزة
33	مميزة	0.423	مميزة	0.623	مميزة
34	مميزة	0.321	مميزة	0.323	مميزة
35	مميزة	0.458	مميزة	0.464	مميزة
36	مميزة	0.197	غير مميزة	0.145	غير مميزة
37	مميزة	0.534	مميزة	0.212	غير مميزة
38	مميزة	0.265	غير مميزة	0.425	مميزة
39	مميزة	0.345	مميزة	0.425	مميزة
40	مميزة	0.345	مميزة	0.456	مميزة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

الجدول ( 5 ) نسب التشبع ودرجة التميز لفقرات الاستبانة لإدارة التميز للشركتين

ت	الفقرة	نسبة التشبع للشركة العامة للصناعات الكهربائية	درجة التميز	نسبة التشبع للشركة العامة للصناعات الجلدية	درجة التميز
1	تعمل القيادة على توضيح رؤية المنظمة الصناعية المستقبلية	0.532	مميزة	0.452	مميزة
2	تتوفر في المنظمة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة...)	0.252	غير مميزة	0.245	غير مميزة
3	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	0.545	مميزة	0.425	مميزة
4	تسهل القيادة الاتصالات بين جميع مستويات المنظمة بشكل منظم	0.653	مميزة	0.525	مميزة
5	تشجع القيادة باستمرار العمل الجماعي التعاوني المستمر	0.265	غير مميزة	0.461	مميزة
6	تتبنى القيادة برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة...)	0.308	مميزة	0.411	مميزة
7	يتوفر في المنظمة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير (قسم البحث والتطوير)	0.355	مميزة	0.255	غير مميزة
8	تمتلك المنظمة خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة	0.276	غير مميزة	0.275	غير مميزة
9	تعتمد إستراتيجيات المنظمة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الزبائن، المجتمع، العاملين)	0.511	مميزة	0.344	مميزة
10	تتكيف الإستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)	0.536	مميزة	0.486	مميزة
11	تحرص المنظمة على نشر وتطبيق الإستراتيجيات بشكل صحيح	0.528	مميزة	0.458	مميزة
12	تعمل المنظمة على مراجعة دورية لاستراتيجيات تهدف إلى التحسين المستمر	0.456	مميزة	0.546	مميزة
13	تعمل المنظمة على اختيار العاملين الجدد حسب معايير محددة تناسب وطبيعة الأعمال المطلوبة	0.542	مميزة	0.547	مميزة
14	توفر المنظمة للعاملين برامج تدريبية مبرمجة حسب الحاجة التطويرية لهم	0.652	مميزة	0.563	مميزة
15	يوجد توصيف للوظائف يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة وتعتبر أساساً للتقييم	0.456	مميزة	0.546	مميزة
16	تستخدم المنظمة معايير حديثة محددة لتقييم أداء العاملين	0.245	غير مميزة	0.342	مميزة
17	تهتم المنظمة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة، بيئة عمل صحية ومريحة...)	0.465	مميزة	0.359	مميزة
18	تعمل المنظمة على مكافأة العاملين مقابل تقديم خدمات استثنائية من قبلهم	0.211	غير مميزة	0.354	مميزة
19	تقوم المنظمة بإدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فاعله	0.471	مميزة	0.352	مميزة
20	تتوفر أدلة إرشادية لتعريف العملاء والمستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المنظمة	0.255	غير مميزة	0.426	مميزة
21	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات	0.632	مميزة	0.523	مميزة
22	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	0.322	مميزة	0.425	مميزة
23	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة	0.299	غير مميزة	0.387	مميزة

24	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام احدث المقاييس العلمية المتخصصة.	0.355	مميزة	0.287	غير مميزة
25	تحرص المنظمة على توسيع قاعدة النشاطات ( إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع العملاء والموردين)	0.422	مميزة	0.452	مميزة
26	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المنظمة مع بعض الأطراف المجتمعية الأقرب لها	0.225	غير مميزة	0.325	مميزة
27	تحرص المنظمة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين	0.475	مميزة	0.571	مميزة
28	تكفي الموارد المالية المتاحة سنويا للمنظمة لتغطية نفقاتها	0.452	مميزة	0.632	مميزة
29	تهتم المنظمة بدمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات	0.342	مميزة	0.421	مميزة
30	يتوفر في المنظمة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق	0.220	غير مميزة	0.352	مميزة
31	تعتمد سياسة المنظمة على اختيار النوعية المتميزة للمنتجات المقدمة	0.543	مميزة	0.542	مميزة
32	توفر المنظمة مستوى كافي من الخدمات المساندة للمنتجات	0.542	مميزة	0.425	مميزة
33	تتيح المنظمة الفرصة أمام الجميع للمشاركة الايجابية في المواقف واتخاذ القرارات	0.425	مميزة	0.235	غير مميزة
34	تضع المنظمة برامج خاصة لمتابعة العملاء	0.325	مميزة	0.354	مميزة
35	توفر المنظمة الأجواء المريحة للعملاء	0.325	مميزة	0.425	مميزة
36	تعزز المنظمة آراء ومقترحات العملاء وتعمل على تنفيذ المفيد منها	0.352	مميزة	0.224	غير مميزة
37	يتم إعداد موازنة دورية للمنظمة تعتمد على مؤشرات بيانات حقيقية	0.524	مميزة	0.652	مميزة
38	تركز المنظمة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم المنتجات للعملاء	0.452	مميزة	0.523	مميزة
39	من أولويات المنظمة تحديد مشاكل واحتياجات العاملين والحرص على تلبيتها	0.542	مميزة	0.652	مميزة
40	تتقبل المنظمة المسائلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بشكل ايجابي	0.425	مميزة	0.342	مميزة
41	تهتم المنظمة بتقديم واجهة إعلامية تتسم بالشفافية والمصادقية والالتزام	0.456	مميزة	0.523	مميزة
42	للمنظمة سمعة ممتازة في أداؤها لأعمالها	0.546	مميزة	0.655	مميزة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (6) تحليل ترتيب أبعاد المتغيرات الفرعية لعينة الدراسة

متغيرات الدراسة		نسب التشعب		المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الترتيب على وفق التحليل العملي للشركة العامة للصناعات الجلدية	الترتيب على وفق التحليل العملي للشركة العامة للصناعات الكهربائية	نسب التشعب على وفق التحليل العملي للشركة العامة للصناعات الجلدية	نسب التشعب على وفق التحليل العملي للشركة العامة للصناعات الكهربائية		
الأول	الثالث	0,852	0,808	جذب الموهبة	إدارة الموهبة
الثالث	الثاني	0,756	0,874	تطوير الموهبة	
الرابع	الرابع	0,657	0,785	إدارة أداء الموهبة	
الثاني	الأول	0,785	0,916	المحافظة على الموهبة	
الثالث	السادس	0,856	0,825	الثقافة	إدارة التميز
السادس	الثالث	0,844	0,846	السياسات/الإستراتيجيات	
الثاني	الخامس	0,865	0,843	إدارة الموارد البشرية	
السابع	السابع	0,758	0,812	إدارة العمليات	
الرابع	الثاني	0,855	0,856	العلاقات والموارد	



الخامس	الرابع	0,846	0,845	التركيز على العملاء
الأول	الأول	0,877	0,861	نتائج الأعمال

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يظهر من معطيات الجدول (6) إن جميع الأبعاد للشركة العامة للصناعات الكهربائية حققت نسب التشبع الكافية إذ تجاوزت نسبة (30%) بينما لم تتفق الأبعاد بالترتيب إذ جاء بعدي المحافظة على الموهبة ونتائج الأعمال بالمرتبة الأولى بنسبة تشبع على وفق التحليل العملي (0,916 و 0,861) للمتغيرين وعلى التوالي، فيما تسلسلت باقي الأبعاد إذ أشرت الأبعاد (إدارة أداء الموهبة و إدارة العمليات) بالترتيب الأخير وبنسب تشبع (0,785 و 0,812) وهي عالية جداً علماً إن هذا الترتيب يجيب عن تساؤلات هدفي البحث الأول والثاني.

كما يظهر من معطيات الجدول (6) إن جميع الأبعاد للشركة العامة للصناعات الجلدية حققت نسب التشبع الكافية إذ تجاوزت نسبة (30%) بينما لم تتفق الأبعاد بالترتيب، إذ جاء بعدي جذب الموهبة ونتائج الأعمال بالترتيب الأول وبنسب تشبع كانت (0,852 و 0,877) للمتغيرين وعلى التوالي فيما تسلسلت باقي الأبعاد إذ أشرت الأبعاد (إدارة أداء الموهبة و إدارة العمليات) بالترتيب الأخير وبنسب تشبع (0,657 و 0,877) وهي عالية جداً علماً جميع النسب السابقة هي عالية جداً.

### المطلب الثاني: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وإدارة التميز) والتي انبثقت عنها فرضيات فرعية لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جذب الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة وإدارة التميز على مستوى الشركتين.

ومن أجل قبول الفرضيات الفرعية أعلاه من عدم قبولها قامت الباحثة باختبار معامل ارتباط كندال للوقوف على معنوية العلاقة بين أبعاد إدارة الموهبة ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) وإدارة التميز ( $Y$ ) وكما هو موضح بالجدول (7).

الجدول (7) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الموهبة وإدارة التميز

أبعاد إدارة الموهبة				إدارة الموهبة (X)	المتغير التفسيري المتغير الاستجابي
المحافظة على الموهبة (X4)	إدارة أداء الموهبة (X3)	تطوير الموهبة (X2)	جذب الموهبة (X1)		
0.419					إدارة التميز (Y)
0.489	0.453	0.378	0.456	0.418	الشركة العامة للصناعات الكهربائية
0.421	0.378	0.412	0.389	0.425	الشركة العامة للصناعات الجلدية
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%					النتيجة (القرار)
ولجميع أبعاد إدارة الموهبة وإدارة التميز					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير معطيات الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة الموهبة ( $X_1, X_2$ ) و ( $X_3, X_4$ ) وإدارة التميز ( $Y$ ) إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.419 وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين أبعاد إدارة الموهبة ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) وإدارة التميز ( $Y$ ) حسب آراء عينة البحث، وهذا يدل على عدم رفض الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموهبة ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) وإدارة التميز ( $Y$ ) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

المطلب الثالث : تحليل التباين بين متغيري البحث

أولاً: تحليل التباين لمتغير إدارة الموهبة

استناداً إلى فرضية البحث الرئيسية القائلة (هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في إدراك وإدارة الموهبة على المستوى الكلي)

جدول (8) تحليل التباين لمتغير إدارة الموهبة الكلي في إدارة التميز حسب تحليل Mann – Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
4.010	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.004	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.010(a)	

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (8) إن معامل ( $Z$ ) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.004)، عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في إدراك وإدارة الموهبة على المستوى الكلي).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الموهبة فقد جرى اختبارها وكما يأتي:

أ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لجذب الموهبة بين الشركتين.

جدول (9) تحليل التباين لبعدها جذب الموهبة في إدارة التميز حسب تحليل Mann – Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.510	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.011	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.010(a)	

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (9) أن معامل ( $Z$ ) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.011)، عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لجذب الموهبة بين الشركتين).

ب. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتطوير الموهبة بين الشركتين.

جدول (10) تحليل التباين لبعدها تطوير الموهبة في إدارة التميز حسب تحليل Mann – Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
4.110	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.014	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.010(a)	

ت. Not corrected for ties.

ث. Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (10) أن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.014)، عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لتطویر الموهبة بين الشركتين) .

ج. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء الموهبة بين الشركتين.

جدول (11) تحليل التباين لبعدها أداء الموهبة في إدارة التميز حسب تحليل Mann – Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.110	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.021	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.010(a)	

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (11) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.021)، عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء الموهبة بين الشركتين) .

د. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهبة بين الشركتين.

جدول (12) تحليل التباين لبعدها الاحتفاظ بالموهبة في إدارة التميز حسب تحليل Mann – Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
1.010	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.064	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.010(a)	

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (12) أن معامل (Z) صغير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.064)، عليه ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالموهبة بين الشركتين)

ثانياً: تحليل التباين لمتغير إدارة التميز

(هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في أبعاد إدارة التميز) وقد جرى استعمال

معامل (Z) بوصفه إحصائياً مقياس (Mann-Whitney) وكما في الجدول (13) .

جدول (13) تحليل التباين لعناصر إدارة التميز بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.000	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.014	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: a2

يتبين من الجدول (13) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.014)، عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (هناك تباين ذو دلالة إحصائية بين الشركتين في أبعاد إدارة التميز) .

أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة التميز فقد جرى اختبارها وكما يأتي:

أ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر القيادة بين الشركتين

جدول (14) تحليل التباين لعنصر القيادة بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
1.012	Z
-2.061	Asymp. Sig. (2-tailed)
.055	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول (14) إن معامل (Z) صغير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.055) عليه ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر القيادة بين الشركتين). وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها ( لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر القيادة بين الشركتين).

ب. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر السياسات / الاستراتيجيات بين الشركتين

جدول (15) تحليل التباين لعنصر السياسات/الاستراتيجيات بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.100	Z
-2.065	Asymp. Sig. (2-tailed)
.017	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول (15) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.017) عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر السياسات / الاستراتيجيات بين الشركتين).

ج. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة الموارد البشرية بين الشركتين

جدول (16) تحليل التباين لعنصر إدارة الموارد البشرية بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.110	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.021	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول ( 16 ) أن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.021) عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة الموارد البشرية بين الشركتين)

د. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة العمليات بين الشركتين

جدول (17) تحليل التباين لعنصر إدارة العمليات بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
1.700	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.063	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول(17) أن معامل (Z) صغير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.063) عليه ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة العمليات بين الشركتين). وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها ( لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر إدارة العمليات بين الشركتين).

هـ. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات والموارد بين الشركتين

## جدول (18) تحليل التباين لعنصر العلاقات والموارد بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.042	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.027	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول ( 18 ) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.027). عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر العلاقات والموارد بين الشركتين).

و. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر التركيز على العملاء بين الشركتين

## جدول (19) تحليل التباين لعنصر التركيز على العملاء بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.110	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.023	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول ( 19 ) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.023). عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر التركيز على العملاء بين الشركتين).

ز. يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر نتائج الأعمال في بين الشركتين

## جدول (20) تحليل التباين لعنصر نتائج الأعمال بين الشركتين حسب تحليل Mann-Whitney

a1	Mann-Whitney U
.000	Wilcoxon W
3.000	Z
-2.462	Asymp. Sig. (2-tailed)
.014	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
.011(a)	

يتبين من الجدول ( 20 ) إن معامل (Z) كبير وان تحليل التباين بين الشركتين كان بمستوى معنوية (0.014). عليه لا ترفض الفرضية التي مفادها (يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لعنصر نتائج الأعمال في بين الشركتين).

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث أهم ما توصل إليه البحث من الاستنتاجات والتوصيات وعلى وفق مطلبين وكما يأتي:

## المطلب الأول: الاستنتاجات

استنادا لما نتج عن تحليل واختبار فرضيات البحث فقد نتجت جملة من الاستنتاجات وكما يأتي:

1. اهتمت الشركة العامة للصناعات الجلدية ببعدها الموهبة بشكل يفوق اهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

2. تركز اهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية بعيد المحافظة على الموهبة بشكل يفوق اهتمامها بباقي الأبعاد، وهذا مؤشر جيد يحقق تميز للشركة إذ ان العبرة ليست في جذب الموهبة بقدر مايشكله المحافظة عليها من اهمية لبقاءتفوق الشركة وتميزها.
3. ان الشركتين بحاجة ماسة لاعادة النظر في إدارة العمليات وتصميمها إذ لم تعد ادارة عملياتها عامل تميز بقدر ماتعد عامل تراجع.
4. تهتم الشركتين بنتائج الأعمال في متغير إدارة التميز إذ يبدو ان تقويم ادائهما يعتمد على نتائج الاعمال بشكل اساسي، وهو مؤشر كفاءة يحتاج الى ان يقترن بمؤشر الفاعلية لكي يمكن الركون اليه بقوة إذ ان ادارة التميز تمازج ما بين الكفاءة والفاعلية.
5. يمكن تاشير فجوة كبيرة فيما يخص السياسات/ الاستراتيجيات لإدارة التميز بين الشركتين إذ تقدمت الشركة العامة للصناعات الكهربائية على الشركة العامة للصناعات الجلدية وبفارق كبير.
6. ترتبط إدارة التميز بالمحافظة على الموهبة بعلاقة ارتباط تفوق ارتباطها بباقي أبعاد إدارة الموهبة وهو توجه سليم يحافظ على تميز الشركتين.
7. ان الشركتين تتباينين في إدراكهما لإدارة الموهبة ففي الوقت الذي تفكر فيه الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالمحافظة على الموهبة لما يترتب على ذلك من تقليص كلف التوظيف والتدريب وتقليص دوران العمل، فان شركة الصناعات الجلدية تفكر في جذب الموهبة منطلقاً من حاجتها فقط للمواهب في تحقيق التميز.
8. تدرك الشركتين إدارة التميز بشكل مختلف فيما بينهما إذ لم يتمثلان الا في ادراك نتائج الاعمال وادارة العمليات.
9. يختلف تفكير وادراك الشركتين لابعاد ادارة التتميز وبفارق كبير بما يعكس تركيز وتفضيل عوامل على اخرى بين الشركتين.
10. لا يوجد تباين في إدارة العمليات بين الشركتين بما يؤكد تشابه النظرة والاتجاه في ادارة تصميم العمليات.

### المطلب الثاني: التوصيات

1. استنادا إلى الاستنتاجات التي رشحت أعلاه يمكن الخروج بجملة من التوصيات وكما يأتي:
  1. على الرغم من أن جذب الموهبة يشكل مهمة بالغة أمام المنظمات إلا أن المحافظة على المواهب يعد أكثر أهمية لما يستثمر في تطوير المواهب من أموال طائلة لذا لا بد أن يكون هناك توافقاً بين الجذب والمحافظة على المواهب.
  2. أن إدارة العمليات بحد ذاته يشكل احد مرتكزات الإبداع في منظمات الأعمال لذا لا بد أن تنتج مواهب الشركتين نحو إطلاق قابلياتها في هذه الإدارة لما لها من أهمية في تقليص الكلف والارتقاء بالجودة وتلبية متطلبات الزبائن.
  3. أن تنتج للشركة العامة للصناعات الجلدية لبناء سياسات/ استراتيجيات واقعية لإدارة التميز .
  4. أن إدارة التميز لا بد أن يمتد ارتباطها بأبعاد إدارة الموهبة عامة وليس بعيد المحافظة على الموهبة.
  5. أن تفكر الشركتين بشكل مختلف في مجال جذب الموهبة لتباين طبيعة أعمالها وحصصها السوقية وطبيعة زبائنها.
  6. أن تركز إدارة العمليات على مجالات التميز وليس تلبية متطلبات السوق فقط إذ إن تلبية متطلبات السوق قد تبعدها عن التجديد والابتكار وتبقى تجتر سياقات تقليدية مما لا يبشر بإدارة أداء مميز.

## المصادر

1. أبو عقاب، جعفر سعيد إبراهيم، "التعويضات"، جامعة الملك سعود، 2007.  
<http://faculty.ksu.edu.sa/72075/rcm/2012/Week10.doc>
2. أبو عمشه، محمد كمال، "إدارة التميز في المنظمات الخليجية"، قناة العربية، آخر تحديث: السبت 15 شعبان 1432هـ - 16 يوليو 2011م: [www.alarabiya.net](http://www.alarabiya.net)
3. البيلاوي، حسن حسين، وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2006.
4. توفيق، عبد الرحمن وآخرون، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات"، إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، 2008.
5. جاردنر، جون، "التميز الموهبة والقيادة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
6. الدوري، حسين، "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول - إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2008.
7. الرشيد، صالح ابن سليمان، "نحو بناء أطارا منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز) شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية (27-29) تشرين الثاني، 2004.
8. زايد، محمد عادل، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
9. السلمي، علي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
10. الصيرفي، محمد، "التميز الإداري - للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
11. العايدي، حاتم علي، "نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز"، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
12. Abrudan, Maria – Madela & Matei, Merabela – Constanta, "Talent Management – A strategic Priority", Annals of University of Oradea: Economic Science ISSN: 1222569x, Vol.4, Issue1, 2009.
13. Adebajo, D., Crawford, N., McKenna, K., "Business Excellence", BPIR Management Brief – vol.1, no.3, 2008.
13. Armstrong, M., "Strategic Human Resource Management A guide Location", 4<sup>th</sup> edition, Koganpage, Great Britain, Cambridge University Press, 2009 .
14. Ashton C. & Monton L "Managing Talent for competitive Advantage" strategic Human Resources Review 4/5 28-31, 2005.
15. Badri, M., Selim , H. ,Alshare ,K. , Grandon, Elizabeth E., Younis, H., Abdulla, M., "The Balding Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", International Journal of Quality and Reliability Management vol. 23 no., 2006.
16. Bersin, J., "Talent Management What is it? Why now?", Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA., 2006.

17. Bhatnagar, Jyolsna, "*Talent Management strategy of employee engagement in Indian IIES employees : key to retention*", Employee Relations vol.29, No.6, 2007 .
18. Blackman & Kennedy, "*Talent Management developing or preventing know ledge and capability*", 2009 .
19. Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. and Ranney, G., "*Beyond Total Quality Management : Toward the Emerging Paradigm* " McGraw-Hill, Inc., USA, 1994.
20. Brandt, Erik, & kull, patrik, "*Talent Management How firms in Sweden find and nurture value adding human resources*", program : Masters thesis within Business Administration . 2007 .
21. Bratton J., & Gold J., "Human Resource Management", 3/e, Great Britain, Belgravia, Macmillan, 2003.
22. Eгна, S., "*Embracing Excellence in Education*", Sheffield Hallam University, 2003.
23. Eygelaar, SJD & Uys, JS, (المكتبة الافتراضية) "*The Application of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery and Performance Excellence in A state Department*", Journal of Human Resource Management, 2(3), 2004.
24. Fang, fang Li, Deros, Pierre, "*Talent Management : art or science ? The in visible mechanism between talent and talent factor*", program : Masters programme in Leadership and Management in International context, Level and semester : Master Level-spring, 2008 .
25. Harrington, J., "*The Impossible Dream, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award*", Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award, 2008.
26. Hughes, Julia & Reg, Erelina, "*Talent Management A strategy for improving employee recommitment, valentine and engagement within hospitality organizations*", In international Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No.7, 2008.
27. Lawson, "*Talent Management*", 2008, www.Lawson.com
28. Hoobler J & Johnson N., "*An Analysis of Current Human Resource Management Publications*", Personnel Review , Vol. 33, No. 6, 2004.
29. Lewis, R.E., & Hechman, R.J., "*Talent management a Critical Review*", Human Resources Management Review, vol.16, 2006.
30. Max well, Gillian, A.& macleon, Samantha, "*Talent Management in hospitality and tourism in Scott and operational*", implications and Strategic actions, International Journal of contemporary Hospitality Management, vol.20, N.7. 2008 .
31. McCauley, C. & Wakefieldm, M., "*Talent Management in the 21 st century: help your company find, develop and keep its strongest workers*", the Journal for quality & Participation 29 / 4.4-7, 2006.



32. MFB report (Manage Future Business), "*Talent Management: How to succeed in the war for Talent*", Issue 7 , September, www.mfbresultants.com., 2007.
33. Osinga, Syben, "*Talent Management & Oracle HCM, HCM3 Group thought Leader oracle and HCM Consultancy*", 2009 .
34. Plateau,S., "*Talent Management A competency based Approach to Developing Smart strategies and systems*" , PART Building to successful talent management strategy. Ploteau systems Ltd, www.plateau.com, 2008.
- SaL.vat, Roser & Mareet, xanier ,"*Talent Management priciest*", paradigms Issue No.11, December, 2008 .
35. Sphr, Wayne Mandy ,"*Human Resource Management*", 12<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, New York, 2010 .
36. Tariqae, Ibraiz, & Schuler, Randall S., "*Global Talent Management Literature Review, Integrative frame work, and suggestions for Further Research*", Journal of world Business vol.46, No.2 July, 2009 .
37. ( المكتبة الافتراضية ) Venkateswaran, N., " *Strategies For Adopting Talent Management Issues in Software Companies*", International Journal of Management, Economic and Social Sciences, ISSN:2304 – 1366, Vol. 2, 2012.
38. Webster, Lois & et al., "*Best Practices of talent Management and succession Planning*", submitted by Trade Press services November 2008, www.learn share.com .