

دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات

م.م. أحمد عبد الله أمانة الشمري
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

Abstract

This Research aimed at determining the reflection of Talent Management Process on the Achieving Organizational Excellence for Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions (Process) of Talent Management (Talent Recruitment, Talent Selecting, Talent Development, and Retention the Talent). The dimensions of Organizational Excellence (Strategic Planning, Focusing on The Market and Customer, Information Analysis, Operation Effectiveness, Business Results). The Asia cell Company for Communications has been chosen to verify this Research via a questionnaire used (30) individuals of the managers of the company, in addition to personal interviews. The Spearman connection factor and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation, also the (R^2) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable. Some of the most important conclusions the study arrived at are that Talent Management Process have active role on the Achieving Organizational Excellence. The study has been concluded with a number of recommendations, some of which are:

- ◆ Focus on attracting talented workers, enabling the company to achieve Organizational Excellence .
- ◆ Attempt to provide new services to subscribers of the company is constantly achieves its Organizational Excellence .
- ◆ Necessity to focus on recruiting talent management processes in the company's biggest comprehensively in light of the Iraqi environment characterized by a high degree of change and competition in the field of telecommunications and Internet services .
- ◆ Maintaining a high level of skills and expertise of employees through continuous training in order to support Organizational excellence and enriches their stock of knowledge.

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد (عمليات) ادارة الموهبة (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، كما تم اعتماد أبعاد التميز المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال)، وتم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (٣٠) فرداً من مديري الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في تحقيق التميز المنظمي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها الآتي:

- التركيز على جذب العاملين الموهوبين مما يمكن الشركة من تحقيق التميز المنظمي .
- محاولة تقديم خدمات جديدة لمشاركي الشركة باستمرار بشكل يحقق لها التميز المنظمي .
- ضرورة التركيز على توظيف عمليات ادارة الموهبة في الشركة بشمولية اكبر في ظل بيئتنا العراقية التي تتسم بدرجة عالية من التغيير والتنافس في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت .

- المحافظة على مستوى عال من مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب المتواصل بشكل يدعم تميزها المنظمي ويثري مخزونهم المعرفي.

المقدمة

في ظل التوجهات المعاصرة نحو تقديم منتجات مبتكرة للأسواق، أخذت المنظمات الحديثة تتجه نحو البحث عن الأشخاص الموهوبين الذين يمتلكون مخزون معرفي يمكنهم من تقديم أفكار متنوعة وجديدة تسهم في تميز المنظمات، وبذلك تسهم ممارسة عمليات ادارة الموهبة من استقطاب واختيار وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية التي تعطي قيمة للمنظمة وزبائنها، وخصوصاً في بيئة متغيرة ومتسارعة وجاذبة للشركات التي تبحث عن اسواق جديدة تحقق التميز فيها مثل البيئة العراقية التي انفتحت على العالم الخارجي بتطوراتها وعولمتها والمستويات التقنية العالية التي تطورت بشكل متسارع، مما استوجب على منظماتنا المحلية البحث عن رأسمال بشري ذو معرفة ومقدرات ومهارات تمكنهم من تميز منظماتهم على المستوى المحلي ومن ثم العالمي .

وقد تم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات المنتقلة لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في مجال الاتصالات، وذلك لما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما مكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى القطر .

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على مباحث عدة وكالاتي :

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (ادارة الموهبة والتميز المنظمي) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات البحث .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث : تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

((هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية ممارسة عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي؟))

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل يتم ممارسة عمليات ادارة الموهبة في شركة اسيا سيل للاتصالات بشكل يسهم بتحقيق التميز المنظمي؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات ادارة الموهبة والتميز المنظمي؟

- هل يوجد تأثير لعمليات ادارة الموهبة في التميز المنظمي؟

ثانياً : أهمية البحث : تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه عمليات ادارة الموهبة في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات الرقمية وتزايد أهمية الانترنت الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات على مختلف المجالات لتحقيق التميز المنظمي إذ أصبح التميز من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة ، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث :

- إنه يسלט الضوء على دور عمليات ادارة الموهبة في تعزيز الابتكارات والتطورات التقنية والخدمية في الشركة ومدى اسهامها في تحقيق التميز المنظمي .

- التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال التقني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة وفروعها.

- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة الموهبة والتميز المنظمي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث إلى تحديد تأثير عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .

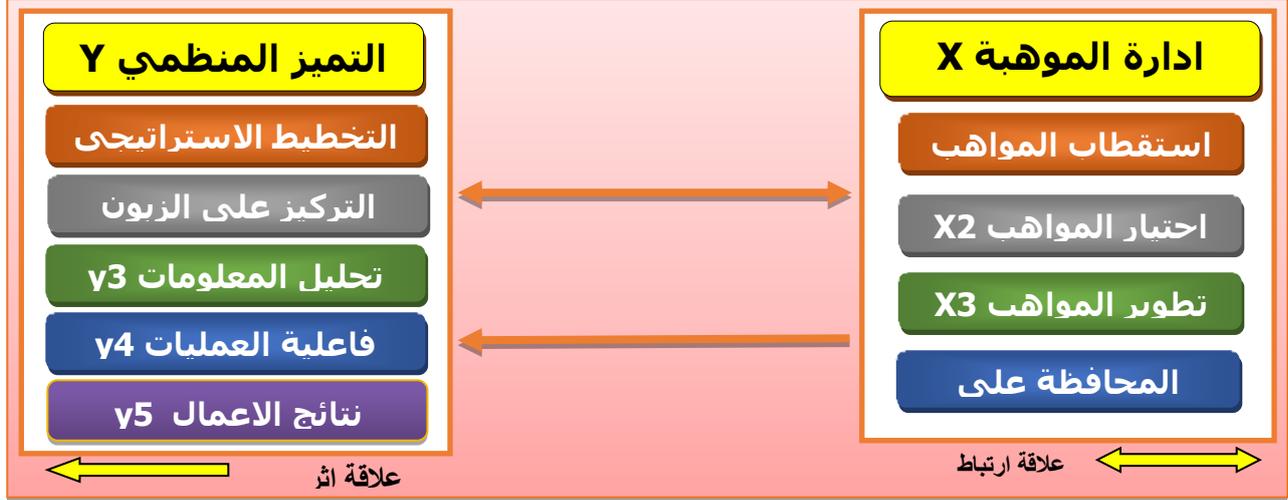
ب- تحديد مستوى كلاً من ممارسة عمليات ادارة الموهبة بأبعادها والتميز المنظمي في الشركة المبحوثة .

ت- تحليل علاقة الارتباط بين عمليات ادارة الموهبة والتميز المنظمي في الشركة المبحوثة .

ث- اختبار تأثير عمليات ادارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المنظمي للشركة عينة البحث و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعا : مخطط البحث الفرضي : في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :-

١. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بعمليات ادارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) .
٢. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل بالتميز المنظمي بأبعاده المتمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال) وكالاتي :



شكل (١) / مخطط البحث الفرضي

- خامسا : فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :
١. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة الموهبة والتميز المنظمي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والتميز المنظمي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار المواهب والتميز المنظمي بأبعاده .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب والتميز المنظمي بأبعاده .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على المواهب والتميز المنظمي بأبعاده .
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة الموهبة في التميز المنظمي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في التميز المنظمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختيار المواهب في التميز المنظمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير المواهب في التميز المنظمي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على المواهب في التميز المنظمي.

سادسا : حدود البحث

١. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في (بغداد، كربلاء المقدسة، بابل، النجف الاشرف) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها ما يفوق ١٠ ملايين مشترك. وهي أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق يحقق تغطية لكافة اجزاءه، حيث وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكتها ٩٧% من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الوطنية الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق. وفي عام ٢٠١٢ أعلنت شركة ألتاي (Altai) الفرنسية لأبحاث التسويق أن آسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق- ليس في مجال الاتصالات النقالة فحسب، بل في جميع القطاعات- وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة آسيا سيل التجارية وسمعتها العريقة من حيث الجودة والثقة والخدمة.
٢. الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٧/٩/٢٠١٤م ولغاية ٢٩/١٠/٢٠١٤م .
٣. الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (٣٠) فرداً بمنصب مدير الفرع وأقسامه في الشركة عينة البحث .

سابعاً : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- ١- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
 - ٢- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي
- أ.** المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.
- ب.** استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (٠% - ١٠٠%) انظر ملحق (١).
- ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي: تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :

- أ.** معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
 - ب.** معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
 - ج.** معامل التفسير (R^2) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
 - د.** اختبار (t) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
 - هـ.** اختبار (F) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
 - و.** تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .
- المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموهبة من حيث المفهوم والأهمية والعمليات (الابعاد) المتمثلة بـ (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) والإطار النظري للتمييز المنظمي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزيون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال) وكالاتي :

أولاً : إدارة الموهبة Talent Management

١. المفهوم والأهمية

يمكن تعريف إدارة الموهبة من خلال المصطلحات السلوكية المتخصصة ، أو من نوعية المنظمة كأساس لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية من خلال الاستثمار في إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية وفي النتيجة زيادة مستويات رأس المال البشري للمنظمة. (Colling&Mellshi,2009:309;Tarique&Schuler, 2010:123;Makela,etal.,2010:135) وعرفها(Burbach&Royle,2010:415) بأنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات للعاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما إنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة. ويرى (Sphr&Mondy,2010:103)بأنها عملية توقع احتياجات قوى العمل في المنظمة، إدارة العاملين الحاليين، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل.

وبين (Khatr,etal.,2010:39)إنها تشير أيضا إلى مصطلح إدارة رأس المال البشري فهي عملية توظيف ، إدارة ، تقييم ، تطوير والاحتفاظ بالموارد (العاملين) الأكثر أهمية للمنظمة ، وبذلك يمكن إن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة. ويعتقد (Harris&Foster,2010:423) انها مجموعة أنشطة متكاملة تشمل جذب الموهوبين وتحفيزهم وتطويرهم لتحقيق التميز. وأشار(Silzer&Dowell,2010:18)بأنها مجموعة من العمليات، والبرامج المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها وتلبية احتياجات الأعمال بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المستقبل. واكد (Udall&Szaroleta,2010:3) انها عملية التخطيط للقوى العاملة داخل المنظمات وتبني استراتيجية التركيز على ذوي الأداء الأفضل .

وأوضح (Dessler,2011:207) إنها عملية أتمته من البداية إلى النهاية تبدأ من التخطيط ، التوظيف ، التطوير ، الإدارة ومكافئة العاملين على طول المنظمة. وبين(Schuler,etal.,2011:508) انها تكامل القوى العاملة في المنظمة وإدارة الكفاءات لتحقيق الأداء العالي. واعتبرها (Wight,2011:424)أهم المبادرات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال القوى العاملة. ويرى(Hajimirarb,etal.,2011:1) انها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.

ووجد (Newhell,2012:32) انها تمثل برنامج للعمل لتبعه المنظمات التي تبحث عن فوائد وفورات الحجم مما يجعلها ذات نهج موحد لعملياتها. واكد (Hoglund,2012:130) انها استثمار رأس المال البشري وتطوير المهارات الذاتية لضمان كفاءة الأداء على المدى الطويل. ويعتقد (Kehide,2012:180)بأنها سلسلة من المبادرات القائمة على خمسة وظائف الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التوظيف، والاحتفاظ .

ويرى (Singh,etal.,2012:94) انها نوع من التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات التنافسية من خلال استقطاب الموهوبين والحفاظ عليهم. ووضح (Downe,etal.,2012:225) انها عملية تكوين رأس المال البشري وإدارته بكفاءة. ويرى (KucheroV&Zavyalova,2012:87) انها منهج للعمل تتبعه المنظمات لتعزيز فرص النجاح عن طريق جذب الموظفين الحاليين والمحتملين.

وهناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. (العززي وآخرون، ٢٠١١: ٢٨) أما (صيام، ٢٠١٣: ٣٠) فتري انها عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقانهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. ولخص (المرشدي، ٢٠١٣: ٤٩) مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج و المستعملة من قبل المنظمة والمصممة لجذب الأفراد الموهوبين وتطويرهم من اجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري. وبينت (الاسدي، ٢٠١٤: ٤٤) أن مفهوم إدارة الموهبة تعني (إحدى المبادرات النموذجية لإدارة الموارد البشرية) القائمة على استثمار رأس المال البشري بوصفها المفتاح الاساس لتحقيق التميز في الأداء والفن الإداري الذي يركز على جذب الأفراد ذوي الطاقات الكامنة وتطويرهم لتعزيز قيمة المنظمة، كما انها المورد الأكثر أهمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال برنامج استراتيجي يلزم المديرين بضرورة تحقيق التكامل والتفاعل بين القوى العاملة في جميع المستويات داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن ان نعرفها بأنها الخطوات الاساسية التي تمارسها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب ترتكز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

ومن حيث الأهمية إن إدارة الموهبة تبحث في عدد مهم من القضايا الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن تطوير الاستراتيجية، التوظيف، الاختيار، تحديد فجوة الموهبة، التعليم، التخطيط المستمر، تطوير الموارد البشرية للمنظمة، التعلم التنظيمي والتي بدورها تعطي قيمة كبيرة للمنظمة وبالتالي تصبح مصدراً للميزة التنافسية، إن إدارة الموهبة مرتبطة بالعوامل الداخلية بنوعها الجسدية والفكرية والتي تعتبر مصادر للميزة التنافسية، إن ارتكاز مفهوم إدارة الموهبة مرتبط مع المواقع الأساسية في المنظمة والتي تسهم بعدة أشكال في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة خصوصاً على المستوى العالمي. (Ringo,etal.,2010:1;Sheehan,2012:67)

واظهر (Stewart&Harte,2010:511) إن التركيز على إدارة الموهبة يشترك مع الأهداف الاستراتيجية مثل بناء مستوى عالي من الأداء وإضافة القيمة وبذلك ستصبح عملية تعطي إمكانية وموهبة للأشخاص كيف سوف يخلقون قواعد قيادية جديدة أو مختلفة في المستقبل، ولذلك يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها العملية النظامية والديناميكية للكشف عن وتطوير واستدامة المواهب التي تعطي قيمة للمنظمة . ووضح (Davies&Davies,2010:418-419) إن إدارة الموهبة كثيراً ما ينظر إليها كعامل حساس في التطوير الناجح للمنظمات كما إنها أسبقية استراتيجية للأعمال، وتعمل على نمو مخزون المهارات القيادية كما إنها تقود إلى الحاجة لأشخاص بإمكانهم عمل الفرق في الأداء التنظيمي.

ويرى كلاً من (Blass&April,2008:48) (Babio&Rodriguez,2010:393) انه من الضروري لأي نظام لإدارة الموهبة أن يتكامل ويجتاز كل توقعات إدارة الموارد البشرية حيث انه يعتمد على إدارة الموهبة في التطوير والمحافظة والتخطيط المستمر لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفوءه .

وبين (Khatri,etal.,2010:44) إنها تؤمن للمنظمة امتلاك الشخص المناسب ذو المهارات المناسبة في العمل المناسب في الوقت المناسب للإغناء الأهداف الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية. وفي ظل التسارع الحالي في حركة، ديناميكية، عدم تأكد، المنافسة العالية في السوق العالمية، تواجه المنظمة قرارات وتحديات أساسية لإدارة الموهبة على المستوى العالمي (Schuler,etal.,2011:507;Scullion,etal.,2010:106 ;Tarique&Schuler,2010:123)

ويعتقد كلاً من (Tymon,etal.,2010:1;Vaiman,2010:2) إن في المنظمات المختلفة تسمح إدارة الموهبة لعاملي المعرفة وأصحاب الإمكانات العالية من أن تطور وتزيد من الأهمية الاستراتيجية للمنظمة ، لذلك أصبح هناك اهتمام متنامي بإدارة الموهبة بين الأكاديميين والممارسين للعمل الإداري منذ أواخر التسعينيات عندما أطلقت ماكنزي مقولتها (حرب الموهبة) التي تعد القاعدة الأساسية للقادة وذوي المكانة العالية من اللعب في نجاح قيادة المنظمات (McDonnell,2011:170;Vaiman,etal.,2012:925)

بينما يرى (Torrington,etal.,2011:594-595) إن المنظمة ليست بحاجة إلى عاملين موهوبين بل بحاجة إلى عاملين يعرفوا كيف يحددوا ويطوروا ويوظفوا ويحافظوا على الموهبة التي يمتلكونها ، حيث إن

إدارة الموهبة في المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة بشكل منتظم (جذب، تحديد، تطوير، توظيف، محافظة، نشر) هؤلاء الأشخاص مع احتمالية عالية لتقديم قيمة خاصة للمنظمة .

وبين (Anand,2011:25-28) إن إدارة الموهبة عملية مهمة وحقيقية تؤكد للمنظمات مستوى امتلاكها الكمية والنوعية من العناصر المناسبة لكي تقابل بها أسبقيات العمل الحالية والمستقبلية، وهذه العملية تغطي كل التوقعات الأساسية ودورة حياة الأفراد العاملين لديها من الاختبار إلى التطوير والنجاح وصولاً لإدارة الأداء، إن المنظمات تحصل على الميزة الاستراتيجية من خلال استخدام إدارة الموهبة كما إن تنفيذها هو جزء من مهام قسم الموارد البشرية في المنظمة والضروري لتحفيز ومراقبة نمو العاملين فيها .

وأضاف (Whelan&Carcary,2011:676) إن مقدرات ومهارات ومعرفة العاملين تحتاج إلى أن تكون موسعة ومركزة لتكون مصدراً مميز للميزة التنافسية. وأكد (Sheehen,2012:65) أن إتباع نهج إدارة الموهبة داخل المنظمات ذات الأداء المتميز يمنحها قيمة مضافة مما يجعلها مركزاً تنافسياً مستداماً ، فضلاً عن أنها أحد المداخل الاستراتيجية للمنظمات التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوائد زهيدة وصولاً إلى التميز. كما أنها خطوة مفيدة تجعل المنظمات ملزمة في التخطيط للموارد البشرية وقادرة على إعادة رسم خارطة حاجتها للموهوبين (Vaimian,2012:16)

ويرى (Mcdounell,etal.,2012:391) ان اعتراف مديري المنظمات بوجود عقليات موهوبة تعد أساس نجاح المنظمة والتزامهم بتطوير تلك العقليات. وأكد ذلك (Hoglund,2012:126) فإنه يرى إن إدارة الموهبة تمثل مصدراً أساسياً للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة. وترى (Siikaniemi,2012:47-48) إن إدارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملون والتي تتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى تطوير واستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية، ان إدارة الموهبة تدمج مع ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية لمقابلة البيئة الديناميكية والتنافسية الواسعة. ويعتقد (Nilsson&Ellstrom,2012:27) إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الحادثة في عالم الأعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما إن التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية، ولطالما عدت إدارة الموهبة وبشكل متزايد باعتبارها عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات ، لأنها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد وتطوير والحفاظ على العاملين الموهوبين لديها. ويرى (Thomas,2012:432) إن إدارة الموهبة هي مدخل استراتيجي تستخدمه المنظمات التي تمتلك عاملين موهوبين في خلق المرونة والتكيف والتميز المنظمي للمنظمة مما يحقق لها الربحية والإنتاجية العظمى والتي هي نتيجة عن التحقيق الفعال والمضاعف لاهداف المنظمة.

وبين (Cascio,2013:61) ان ادارة الموهبة تحقق افضل توظيف وتقلل من دوران العمل ، كما انها حلقة الوصل القوية بين المرونة والاحتفاظ بالعاملين. ووضح (Dessler,2013:59-60) ان ادارة الموهبة تعرف بأنها الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط، توظيف، تطوير، ادارة وتعويض العاملين، وعندما يتبنى المدراء منظور ادارة الموهبة سيمكنهم من الاتي:

- فهم مهام ادارة الموهبة مثل توظيف، تدريب، تعويض العاملين .
 - التأكد من قرارات ادارة الموهبة كتوظيف، تدريب، تعويض العاملين تتجه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .
 - يستخدمون بشكل ثابت نفس تشكيلة المقدرات، الميزات، المعرفة والخبرات لوضع خطط التوظيف للعمل وصنع القرارات التي تخص الاختيار والتدريب والتقييم والمدفوعات .
 - التقييم الفعال و ادارة العاملين .
 - تكامل / تنسيق جميع وظائف ادارة الموهبة .
٢. عمليات إدارة الموهبة

لقد اتفق كثير من الباحثين والكتاب على إن عمليات إدارة الموهبة التي تمارسها المنظمات من أجل تحقيق التميز التنظيمي وخلق الميزة التنافسية لها هي حسب الجدول الاتي :

الجدول (٩) عمليات إدارة الموهبة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة ورقم الصفحة	الاستقطاب	التحديد	النشر	الاختبار	التطوير	الاداء	المراقبة	التقييم	التحفيز	المكافاة	الاحتفاظ
١	Burke &cooper,2006:240	✓			✓	✓					✓	✓
٢	Okase,2006:21	✓			✓	✓	✓					✓

✓		✓			✓		✓		✓	Lubitsh&Smith,2007:5	٣
		✓			✓			✓	✓	Uren &Samuel,2007:32	٤
✓					✓	✓			✓	Mckenna&Beech,2008:108	٥
✓		✓			✓	✓			✓	Noe etal.,2008:22	٦
✓			✓		✓	✓			✓	Sharma&Bhattanagar,2009:11 9	٧
				✓		✓			✓	Bondarouk etal.,2009:97	٨
✓				✓	✓	✓			✓	SPHR&Mondy,2010:103	٩
✓	✓			✓	✓	✓			✓	Silzer&Dowell ,2010:14	١٠
✓			✓		✓	✓			✓	Schuler ,2011:506	١١
					✓	✓		✓	✓	Tansaly,2011:268	١٢
✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	Kumari ,2012:89	١٣
✓					✓	✓			✓	Nelsson&ellstrom,2012:30	١٤
✓	✓			✓	✓	✓			✓	Newhell , 2012:32	١٥
✓					✓	✓			✓	Ivancevich&Konopaske,2013:1 3	١٦
13	3	3	3	6	1 5	1 4	2	2	16		المجموع
% ٨١	% 1 8	% 1 8	% 1 8	% ٣ ٧	% 9 3	% 8 7	% 1 2	% 1 2	% 100		نسبة التوافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

يتضح لنا من الجدول (١) تنوع عمليات إدارة الموهبة لمجموعة من الكتاب والباحثين و سيتم اعتماد عمليات ادارة الموهبة (استقطاب، اختيار، تطوير، المحافظة) للمواهب البشرية كونها حصلت على اكثر من ٥٠% من اتفاق الكتاب والباحثين في هذا المجال وفيما يأتي توضيح لهذه العمليات :

أ- استقطاب المواهب : Recruitment Talent

هي عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. (Mondy,2010:127) وأشار (Akdemire,etal.,2010:157) إن الاستقطاب يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف، وهو على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات التميز المنظمي لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعتهم، والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء.

وبين (DeCenzo,etal.,2010:134;149) إن عملية الاستقطاب هو نشاط رئيسي لإدارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة ، إن قسم إدارة الموارد البشرية يقضي ٥٠% - ٧٠% من وقته على عملية استقطاب العاملين الجدد في كل سنة، فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما توليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفؤين، ولتقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختيار الشخصي. وبين (Islam&Siengthai,2010:64) إن عملية الاستقطاب

للعاملين هي عمليات تقوم بها المنظمة عند الحاجة للعاملين من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد احد الطرائق لاكتساب العاملين للمنظمة ولها أربعة عناصر هي :

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة .
- توظيف الأشخاص ذوي مهارات تفكير خلاقة .
- تقوم بمطابقة المرشحين مع الأعمال .
- المنظمة تقوم بالترقية من الداخل او الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة .

فضلاً عن إيمان مديري المنظمات بوجود ثروة من العقليات التي تمتلك آفاقاً واسعة من الأفكار والقدرات التي تسهل مهمة تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات وبالشكل الذي يجعل من هذه الفئات الدرغ الحصين الذي يستخدم في صد التحديات الخارجية وذلك من خلال التخطيط لكيفية الحصول على المرشحين المحتملين للوظيفة بالأعداد والنوعيات الكافية إذ تستطيع بعدها المنظمة أن تختار أكثر الأفراد ملائمة لشغل الاحتياجات الوظيفية والذين يحققون إيرادات عالية وفي ضوء ذلك تشير نتائج دراسة أجريت في الصين إلى أن حوالي (44%) من المنظمات تعاني من نقص المواهب إذ باتت هذه الظاهرة واحدة من اكبر و أصعب التحديات التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة مما يجعل القطاعات العاملة داخل هذه البيئة بحاجة إلى تبني العديد من الإجراءات اللازمة لضمان الحصول على القيادات الأكثر فاعلية في سد ثغرات الافتقار إلى المعرفة والخبرات الأساسية التي تؤدي دوراً بارزاً في تأكيد قيمة المنظمات وفي الوقت الذي أصبحت فيه الحرب على المواهب في الذروة. (Srinivasan,2011:85)

ب- اختيار المواهب : SelectingTalent

هو عملية تحديد المرشحين ممن باستطاعته أن يساهم بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية (Hartel,etal.,2007:282) كما انه عملية تدار بواسطة محاولات المنظمة لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى التي سوف تساعد في تحقيق أهدافها، أو هو العملية التي تقرر من خلالها المنظمة من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المنظمة. (Noe,etal.,2008:227;742) كما انه لاستدامة التميز المنظمي والميزة التنافسية تحتاج المنظمة لموهبة ومهارات عاملها، ووجد ان الإنتاجية التنظيمية والتميز المنظمي يعتمدان على عملية اختيار الأشخاص المناسبين، إن الاختيار هو عملية اختيار المرشح من مجموعة المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الخاصة، في هذه العملية سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي المواقع في العمل التي تقلل الكلفة وتعظم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة. (Islam&Siengthai,2010:61; Vlachos,2008:75)

واوضح (Mondy,2010:158) بأنه عملية الاختيار من مجموعة من الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. إن عملية الاختيار تتألف من مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعد في تكهن هل المتقدمين سوف يكون أداؤهم للأعمال ناجحاً ، ان عملية الاختيار الكفوة بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية (DeCenzo,etal.,2010:156;177) إن الاختيار المناسب للعاملين مهم بسبب كونه يؤدي إلى ربح الأداء بشكل دائم، وإن العاملین مع المهارات المناسبة سيؤدون الأعمال بشكل أفضل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الأموال الضائعة. (Dessler,2011:121)

ت- تطوير المواهب : Development Talent

إن التخطيط الذي تقوم به المنظمة للتطوير في الوقت الحالي والمستقبلي هو من أهم الأنشطة التي يمكن أن يؤديها مدراء المنظمات لتسريع نمو القدرات والمواهب ، وان مدراء المنظمات بحاجة إلى اشراك جميع العاملين في مجال التطوير وكذلك هم بحاجة إلى التركيز بشكل خاص على تطوير المواهب الاستراتيجية لكي تكون منظماتهم فعالة وكفوة (Silzer&Dowell,2010:102) أما (Mondy,2010:209) فأوضح إن التطوير هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تقدم للمنظمة بالنتيجة رفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الإدارية الحالية والمستقبلية. واکد (DeCenzo,etal.,2010:195) ان عملية تطوير العاملين هي جزء من إدارة الموارد البشرية والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة. ويرى (Dessler,2011:373) إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها.

كما أشار (Malik,etal.,2011:13229) إلى أن التطوير والتدريب له تأثير إيجابي على نفسية العامل والرضا الوظيفي وبالتالي زيادة معدل الإنتاج. وهناك من يصف التطوير بأنه عملية تقديم الدعم الكامل للأشخاص الذين لديهم القدرة على تحقيق أفضل النتائج لكي لا يجعل منهم فرصة سهلة تغتصمها القطاعات المنافسة من خلال تقديمها عروض مغرية تجبر الموهوبين الذين لم يجدوا الاهتمام الكافي على العمل في منظمات أخرى (Whelan&Carcary,2011:443) فضلاً عن كونه محاولة لزيادة المهارات المتوفرة من

خلال اكتساب معرفة جديدة أكثر تناغماً مع احتياجات المنظمة لتفعيل روح التعاون والتفاعل مع سياسات المنظمة وثقافتها (Dessler,2011:688). أمّا (Guillory,2012:5) فيرى أنّ تطوير توفير الدعم اللازم للموهوبين وتوفير المناخ المناسب لهم يؤكد استمرار ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها فضلاً عن مساعدة المديرين في تحديد الطاقات العالية في وقت مبكر وضمان دقة اختيارهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وقد أكد (Dunngan,etal.,2013:53) أنّ تطوير المواهب يشكل العمود الفقري لإدارة الموهبة فضلاً عن كونها إجراء يزيد من رفع الروح المعنوية للموظفين وحرص الثقة بالأعمال التي يؤدونها وفرصة من فرص الارتقاء بالسلم الوظيفي، وعلى الرغم من عدم تمكن أغلب الموظفين من أن يصبحوا نجوماً لامعة في سماء الوظيفة، فإنهم يستطيعون تجاوز العديد من العقبات التي تقف أمام الأداء وبذلك سوف تكون المنظمات التي تعد التطوير جزءاً أساسياً من عملياتها قادرة على جذب الموهبة والاحتفاظ بها وبالتالي سوف تحصل على الأداء الأفضل على المدى الطويل.

ث. المحافظة على المواهب : Maintaining Talent

إن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي، فهو يؤكد على مجموعة التعويضات الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، وهذا النظام يجب أن يصمم ليقود للتميز المنظمي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة، كما يؤكد إن التعويضات تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أي من العاملين والاستراتيجيات التي ترتبط بتحقيق الأداء، وإن هذا النظام يجب أن يحدد ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تفود إلى المحافظة على العاملين (Philips&Roper,2009:13) وفي المقابل إن ترك الموهبة وعدم الاحتفاظ بها سوف يؤدي إلى ضعف موقف المنظمة وبالتالي انخفاض معدل الإنتاج ، وتحمل التكاليف العالية ، وخفض مستويات الأداء، وانخفاض الروح المعنوية، فضلاً عن تحمل أوقات عمل إضافية ليست ضرورية. (Cai&Klyushin,2009:21) كما إن تقديم المساعدة والتطوير لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعد على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري.

(Antonelli,etal.,2010:207)(Galthmann&Schonberg,2010:2)

فضلاً عن أنّ تفعيل الدور الاستراتيجي للموظفين يشجعهم على بذل قصارى جهدهم للارتقاء بمستوى الأداء وعنصراً مهماً لجذب المواهب الخارجية التي لم تتلقى الاهتمام الكافي في الصناعة التي كانت تنتمي إليها (Hatun,2010:126) ، لأن هذا العنصر مؤشر على قوة المنظمة واحد أهم العوامل التي تعزز من ولاء الموظفين الذي يستند على مستوى أداء الأفراد ومدى مطابقته للأهداف المرسومة (Guillory,2012:7) ، كما بعكس فقدان المواهب الذي يدل على نقطة ضعف عمليات المنظمة وذلك بأنّ اشراك الموارد البشرية في انجاز الاعمال يعد محرك اساسي لتفعيل دور المؤسسات وتأكيد كفاءتها (Kumar,2013:10).

ثانياً : التميز المنظمي Organizational Excellence

١. المفهوم والاهمية :

يعد التميز المنظمي عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة ان التميز في الادارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة، والتركيز على راس المال البشري الاستراتيجي كمورد مهم في تطوير المنظمة وفي تحقيق النتائج (حسين، ٢٠٠٧: ١٥٥) وبين (الزبيدي، ٢٠٠٧: ١٣١) بأنه الاسلوب الشامل للعمل الذي يؤثر في الرضا المتوازن لجمهور المنتفعين الاستراتيجيين وكذلك الزيادة في امكانية النجاح بعيد الامد لمنظمات الاعمال، الافراد المتميزين، الشركاء المنتجات والعمليات. ويرى (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٠) انه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التميز في ادائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق اهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. وعرف (الزبيدي، ٢٠٠٨: ٩٨) التفوق المنظمي بأنه الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات للوصول اليها لضمان نموها واستمرارها في احراز التقدم والنجاح. ووضح (Foley&Hermel,2008:108) بأنه اسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين اهتمامات المساهمين (المنتفعين الاستراتيجيين) وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الامد البعيد من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية وتطوير العلاقة مع الزبون وتحسين الأداء السوقي. ويعتقد (Al-Faouri&etal.,2011:4) هو تحقيق والمحافظة على مستويات الاداء المتفوقة التي تلبى ليس فقط احتياجات اصحاب المصلحة لكن ايضا تتجاوز توقعاتهم. وكد (Shadid,2012:30) انه بداية مقصودة وهادفة لخلق، تعزيز ونشر التغيير من اجل تحسين فاعلية المنظمة. ويرى (Avazpour&etal.,2012:3685) هو نشاط هام لإدارة المنظمة يهدف الى التوصل الى النتائج والتركيز على الزبون، القيادة وتوافق الآراء. اما التميز اصطلاحا جاء من (Exellentia) اللاتينية وهو ما يعني (الجودة المتفوقة) ويقصد به الوصول لأعلى مستوى من خلال عمل معين يحقق التميز ويتجاوز

التوقعات لخلق فرص جديدة نتيجة استخدام المعرفة (Santos&etal.,2012:274) ويفسر بانه زيادة الجهد لتلبية متطلبات الافراد، خلق تطور حقيقي، تمكين الموارد البشرية الفاعلة وتنفيذ الاستراتيجيات للحصول على التميز وهو مطلوب للحفاظ على الزبائن من خلال الخلق والابتكار (Kazemi&Others,2012:108) والحفاظ على قدرة المنظمة في التكيف مع التغيير لتتجح في تحقيق اهدافها وغاياتها ولتقديم قيمة لأصحاب المصلحة فهو اعلى مستوى في الاداء وعلى المنظمات الاهتمام بشكل اكبر في ادائها من اجل فهم ماهية التميز المنظمي. (AL.Dhafri&Others,2013:67-68) ووضح (Zad&etal.,2013:383) بأنه يعني التزام المنظمة للتوصل الى تطور مستمر لرضا الزبون والمساهمة في زيادة ربحية المنظمة في بيئة داخلية شاملة وداعمة.

واشار(الفتلاوي،٢٠١٣: ٨٥) هي المنظمات التي تطبق استراتيجية ثابتة تركز على عاملين اساسين وهما التركيز على الابداع والقيمة المضافة لاتخاذ قرارات صحيحة وسليمة. وبذلك يمكن ان نعرفه بأنه الناتج المنظمي الذي حصلت عليه المنظمة نتيجة الاستثمار الامثل لمواردها الملموسة والغير ملموسة من معرفة وموهبة وابداع وابتكار اسهموا جميعاً في تحقيق مستويات اداء عالية مكنتها من التميز على مثيلاتها في مجال عملها من خلال اقتناص الفرص وحل المشاكل بحلول ابداعية وتقديم خدمات تعطي قيمة للمنظمة وزبائنها.

ومن حيث الاهمية اصبح التميز واحد من المجالات التي تميزت بها ادارة الموارد البشرية وهو شرط اساس لدى المنظمات الحديثة يساعدها على النمو والازدهار من خلال البحث عن اكفا عاملين في المنظمة فهو ضروري لاستقطابهم وتوظيفهم والحفاظ عليهم لخلق منظمة منسجمة مع ومستجيبة للأفكار المتطورة (Vigoda&Cohen,2003:2) الذي ينتج من الالتزام المخلص من الافراد الذين لديهم حافز تشجيعي للعمل معاً، والذين يشتركون في رؤى وقيم متشابهة حول نتائج جهودهم كوسيلة لتحقيق التميز المنظمي (Zalabak,2006:4) وان الهدف الاساس للإدارة في الشركات الحديثة هو تحقيق التميز المنظمي الذي جاء نتيجة بعدين اساسيين هما: (Ahmed,2010:42)

- ان غاية الادارة الناجحة هي السعي الى تحقيق التميز، اي تكون مخرجاتها متفوقة على المنافسين .
- ان كل ما يصدر عن الادارة من اعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتميز، اي استثمار كل فرصة من خلال السرعة، الدقة والجودة في العمل .

واضاف (Waheed&Khalid,2010:40) على الرغم من ان التميز المنظمي مطلوب من قبل جميع اصحاب المصالح من رجال الاعمال لكن العاملين والإدارة هم اكثر المهتمين بسبب اتصالهم المباشر مع المنظمة حيث ان الادارة العليا والعاملين لديهم دور اكثر ايجابية لوضع معايير وقيم تنظيمية لقيادة المنظمة نحو التميز منظمي، فاللغة التي تتحدث بها المنظمات في القرن الحادي والعشرين هي لاشك لغة التميز، فقد اصبح هو الشاغل الاول والاخير للممارسين العاملين في مجال الادارة حتى امكن القول ان الاداء المتفوق لم يعد احد الخيارات المطروحة امام المنظمات بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، اذ اصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢: ٢٧-٢٨) كما يسعى التميز المنظمي الى تحقيق المزايا للمنظمات التي ترغب بان يكون التميز: (Leonard&Mcguire,2007:12)

- ١- منهج على مستوى المنظمة ويحدد اولويات العمل، التزام القادة، صلاحية الموظفين والتدريب.
 - ٢- مشاركة القادة كبيرة في المدى الطويل مع تكامل التخطيط الاستراتيجي مع مواعيد التنفيذ وخطط العمل .
 - ٣- يحلل القادة نظم العمل ويقومون بالمراجعة التنظيمية والاولويات بشكل منتظم.
 - ٤- مؤشر للنجاح المالي مع الالتزام الكامل في تنفيذ وربط الموارد مع الاهداف.
 - ٥- يساعد على مشاركة الموظفين في جميع المستويات من خلال التدريب المخطط.
 - ٦- يساهم في تحقيق مكاسب طويلة الاجل ولكن قد لا تكون فعالة بشكل كامل على المدى القصير.
 - ٧- قد يؤدي الى تحسين عمليات الاعمال وثم التميز في الاداء.
 - ٨- التشديد على التنفيذ هو طريق وليس غاية فهو عملية طويلة الاجل.
- ويرى (Dsouza&Sequeira,2011:121) ان التميز المنظمي يسعى الى تحقيق الاهداف الاتية:-

- ١- الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة.
- ٢- يركز على جهد الاعضاء من اجل ارضاء الزبون واطافة قيمة للزبون .
- ٣- الاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة.
- ٤- التحسين المستمر لإدارة المنظمة.
- ٥- الاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التناسق، الاستدامة والاتصال .
- ٦- تطوير ومشاركة الموارد البشرية.
- ٧- الاهتمام بإدارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها الموظفين ويتم تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية.

- ٨- ممارسة الادارة تكون موجهة نحو المستقبل.
ومن جهة اخرى تتصف المنظمات المتميزة بخصائص ساعدت على تميزها وزيادة قوتها وظهورها كأداة تنافس في عالم الاعمال وتتمثل بالاتي:
١. تحقيق رضا الزبون والحفاظ عليه هو الهدف الاساسي لمعظم المنظمات وان زيادة رضا الزبون والمحافظة عليه سيساعد للوصول الى التميز المنظمي حيث يكون تركيز المنظمات هو المحافظة على الزبون من خلال توفير قيمة مضافة له (Mcdugall&Levesque,2000:395)، والحفاظ عليه يحقق العديد من الفوائد للمنظمة لأنه يزيد من ولاء الزبون، يخفض حساسية الزبون تجاه السعر ويقلل تكاليف التسويق (Kim&Others,2004:148)، وتسعى المنظمة الى تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية الى الزبون ليشعر بالمزايا التي سيحصل عليها مما يساعد المنظمة على التميز من خلال السعي لتحسين مستوياتها الخدمية والانتاجية (Dumitrescu,2007:75).
 ٢. يلعب العاملان دورا كبيرا في تحقيق التميز المنظمي وتحسين الاداء التشغيلي للمنظمة ولاشك ان رضا العامل والمحافظة عليه هو امر بالغ الاهمية لتحقيق الجودة، والربحية والتميز المنظمي ويؤثر على جودة السلع والخدمات، فالعلاقة بين العامل والمنظمة تساعد على تحقيق تفوق منظمي وان تطوير هذه العلاقة يعتمد على الاجراءات والقرارات وتعزيز مصلحة المنظمة ومساهمته للمنظمة (Naseem,2011:42).
 ٣. راس المال المعرفي يتمثل بصناع المعرفة وهم الاشخاص الذين يمتلكون المعرفة المتراكمة نتيجة التعلم والخبرة وممارسة عمليات ادارة المعرفة من توليد وخزن وتوزيع وتطبيق للمعرفة في مختلف اعمال المنظمة، ويتميزون بعدة خصائص هي الإبداع، الابتكار، الاستقلالية والتميز في العمل، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الابداعية لمختلف المشاكل المعقدة ولكن أيضاً من خلال توظيف خبرتهم وامكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وذلك يحقق التميز للمنظمات. (الشمري واخرون، ٢٠١٤)
 ٤. تحقيق التميز المنظمي يجعل المديرين يهتمون بالمستقبل بدلا من التركيز الكلي على المشكلات الحالية حيث وجد المديرين ان هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وقد اخذ ذلك أكثر من شكل (سليطين، ٢٠٠٧: ١٧-١٨)
 ٥. ان الرؤيا المستقبلية لمنظمات الاعمال تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطبعا او صوره عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤيا شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة واعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والاعمال (الظاهر، ٢٠١٠: ٢٤٤) حيث ان تطور المهارات البشرية تساعد على وصول المنظمات الى المستقبل بسهولة وكل الافكار الجديدة من المنظمات تقع ضمن التوقعات فالمنظمات ترى المستقبل عن طريق قادة المنظمة (Aila&Others,2013:199).
 ٦. تميز المنظمات يجعلها تفكر بالعوالم التي اصبحت ظاهرة متعددة الوجة ورغم ان مفهوم العولمة أصبح احد المفاهيم الشائعة في عالمنا الراهن، وأشار البعض إلى ان العولمة هي (تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود في العالم حالياً وتتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى التي تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها تساندها التزامات دولية اودعم قانوني مستخدمة اليات متعددة ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي لتربط العالم في شكل كيان متشابك الاطراف يطلق عليه القرية الكونية) (العزير واخرون، ٢٠١١: ٦٤-٦٥).
 ٧. تفكر المنظمات المتفوقة دائما في التحسين والابتكار والتغيير و يعتبر مسألة موت او حياة بالنسبة لها وهو مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة غيران عملية التغيير ليست هدفا في حد ذاتها وانما الهدف هو تكوين وضع تنافسي افضل او على الاقل الحفاظ على الموقف التنافسي الحالي والذي يصبح هدفا استراتيجيا اذاما رات المنظمة نفسها غير قادرة على التطوير في المدى المنظور ذلك ان العبرة بما يستطيع فعله انطلاقا من الامكانيات المتاحة ، وليس مايراد فعله (حسين، ٢٠٠٥: ٨)، كما ان للتغيير اهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من اولويات في ازالة الحدود التي تقف امام محاولات التميز المنظمي واحداث عملية التغيير في المنظمة يتطلب ايجاد نوع من الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي الذي يمتلكه الافراد حول الحاجة للتغيير والتطبيقات التي يمارسونها بأنفسهم مع المنظمة بشكل كلي (الحواجر، ٢٠١٠: ٢-٣)
 ٨. يعتبر التعلم المنظمي ذات اهمية بالغة في التميز المنظمي بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات وتجاوز الافكار القديمة واستبدالها بأخر جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم الان قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير اصبحت كفاءة جوهرية للتفوق لان التعلم يمثل الجسر بين العمل والابداع وفي تحويل موارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية وبدونه قد لاتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة. (الكبيسي ودهام، ٢٠٠٧: ١٤٠-١٤١)
 ٩. تؤدي الحاجة للقيادات الادارية في المنظمات المتميزة الى زيادة مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلا عن ضرورة استجابة القادة الاداريين الى مطالب الزبائن (السوق، والحكومات، الجماعات الضاغطة)

وأد تواجه المنظمات هذه الضغوطات (التحديات) داخلية كانت ام خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات (جمعة ونوري، ٢٠١١: ٣٠٦)، وهكذا فالقيادة الادارية تلعب دوراً بالغ الاهمية لاسيما نحو التميز الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد امامها خيار آخر فأما ان تكون منظمة متفوقة او منظمة فاشلة امام المنظمات المنافسة اذلا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف الابتكار والابداع وهذا لا يمكن تحقيقه الا في ظل وجود قيادة ادارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر (عياض، ٢٠١٣: ١٠٥).

١٠. يعتمد التميز على قدرة المنظمات على تنفيذ مجموعة من المتطلبات في المدى الطويل هذه المتطلبات هي (التدريب والتعليم ، المكافأة والتقدير، فريق العمل) (Magd&Hamza,2008:406-408) واضاف عليها (Alvani&Others,2013:1006) (الاستراتيجيات وادارة الاجراءات، التسويق والعلاقة مع الزبائن).

١١. لطالما ان التميز المنظمي ينبع من داخل المنظمة هذا يعني ان كل ما يحدث في داخلها يؤثر عليه ويشير) (Shanmugapriya&Rajamanogary,2012:3-4) الى العوامل الداخلية التي تؤثر على التميز وهي (تركيز المنظمة على العاملين ، دعم مشاركة الأفراد ، نظرية التطور ، التحسين المستمر ، دقة اتخاذ القرارات ، علاقات الادارة)

٢. ابعاد التميز المنظمي

يرتكز التميز المنظمي على عدة ابعاد يتم من خلالها قياس التميز المنظمي ومعرفة اذا كان التميز حقق الكارزمه الخاصة للمنظمة المتفوقة بالمستوى المطلوب ام لا ومن اهم الابعاد التي سنتناولها في الجانب النظري والتي سيتم تناولها في الجانب العملي ايضا الاتي :

١- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يبرز الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في حياة المنظمات كونه يسهم بدور فاعل في وضع التصورات، الرؤى ورسم معالم المستقبل. واهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي حسب رأي (الدجني، ٢٠٠٦: ٣٥-٤٤)

أ- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الابعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى اكساب او خلق الميزة التنافسية للمنظمة .

ب- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الاعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

ت- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الواجهه والانشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الاخرى من التخطيط ، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وانما هو اوسع شمولاً ، واغنى ابعاداً ، واعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) .

ث- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى ايجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل لاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بانه نوعي يركز على انتاج وتوريد الافكار غير المسبوقه.

ج- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويوجه اتخاذ القرارات في العملية الادارية.

ح- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، والمساهمة في تحقيق جودة افضل للمنتج أو الخدمة .

خ- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وثباتاً، واكثر تغييراً، واعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغل على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

٢- التركيز على السوق والزبون Focusing on Market And Customer

تنوعت المعاني المقصودة من كلمة السوق والتي تعد من المداخل الاساسية لدراسة السوق وهي (السوق اقتصادياً : مكان النقاء العرض والطلب ، السوق تسويقياً : السوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية) .

ومن خلاله تتم عمليات التبادل بين المنتج والمستهلك، فالسوق ضرورة حيوية لوجود التسويق، وهو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة الزبائن يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة وتقوم المنظمات بتحديدتها بدقة للتنافس فيما بينها لإشباع حاجات ورغبات الزبائن فيه بما تطرحة من منتجات ، وعندما يجري التركيز على الزبون الحالي والمرتبك لسعة او خدمة معينة كأساس لتعريف السوق من وجهة نظر تسويقية لا بد الاخذ بالنظرة الشمولية للسوق المستهدفة من قبل الوحدات الاقتصادية (الافراد و مشاريع

الأعمال) من خلال استيعاب ومعرفة آليات التفاعل حاصلة بين عناصر السوق ذات التأثير المباشر وغير المباشر في عملية التبادل بين البائعين والمشتريين في زمن معين، عندما يعرف السوق بانه آلية عمل يتفاعل من خلالها البائعون والمشترون لتقرير سعر وكمية سلعه أو خدمة (العبيدي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٣٣-١٣٢) وتستطيع المنظمة الاحتفاظ بزبائنها من خلال احكام التعامل معهم باستخدام العلاقات العامة المختلفة، البيع والشراكة معهم، فتجعل الاتصال مع الزبائن باستمرار وبعمق معتمدة على الاتصال المباشر وبدون وسيط بين عاملها والزبائن الذين اصبح بإمكانهم الحصول على معلومات فورية وبالمقابل تحصل المنظمة على ملاحظاتهم لاستمرار نجاحها. من المهم ان تبني المنظمة الالتزام لدى موظفيها من خلال مشاركتهم في بناء مفهوم ولاء الزبائن ووضع اهداف شخصية لهم لضمان النجاح، وفضل الطرق لتحقيق ولاء الزبائن للمنظمة من خلال مشاركتهم فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجددين، وهؤلاء يسعدون عندما تكون هناك مشاركة قوية مع المنظمة (أبو منديل، ٢٠٠٨: ٨٨).

٣- تحليل المعلومات Information Analysis

تعتبر المعلومات من اهم الاهداف التي تسعى الادارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتفسيرها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الادارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الادارة أن تكون لديها اسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الاخطاء غير مسموح بها. (داودي، ٢٠٠٧: ٤١) والاسلوب الذي تستخدمه هو النظام الخبير الذي يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكنه من جمع المعلومات والمعارف ويضعها في قواعد ومعلومات ومعارف للوصول الى الحل المناسب للمشكلة وبجهد أقل للعنصر البشري ويستخدم هذا النظام في الادارة العليا. (عريف، ٢٠٠٨: ٥٤) وتحليل المعلومات من خلال طرح مجموعه من الاسئلة يوضحها (Evans&Lindsay,2011:115) كما يأتي : (كيف يتم تحسين الاداء؟، كيف يتم قياس الموارد؟، كيف يتم البحث عن التكنولوجيا؟، كيف يتم نشر المعرفة؟)

وبين (الياسري والشمري، ٢٠١٥: ٣٢٥) يتم من خلالها تحليل المعلومات التي تم جمعها لتحديد النماذج والعلاقات التي تحدها، ويقوم الخبراء بتصديق المعلومات من خلال التحليل، وترجمة تلك المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة على وفقها. ويشتمل التحليل على اختبار نظمي للبيانات المناسبة، والمعلومات، والمعرفة التي تم جمعها من اجل أن تكون قابلة للتحويل إلى نتائج، ويعتقد عدد من الممارسين أن التحليل يعد الفعل الحقيقي لخلق الذكاء وتطوير الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فمن خلال هذه العملية يتم تحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الاستراتيجية.

٤- فاعلية العمليات Effectiveness Of Operation

تسعى المنظمات بمختلف انواعها انتاجية كانت ام خدمية لتحقيق التميز في منتجاتها للتنافس في كسب رضا الزبون ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها السلع او خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستهدفين وتستخدم الفاعلية الى درجة تحقيق الاهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها حيث يوجد عددا من المعايير المستخدمة لقياس فاعلية العمليات وهي:-

- ♦ التوافق الداخلي: يعني توافقا لاستراتيجيات مع السياسات المتبعة في المنظمة من جهة ومع كفاءة الافراد العاملين في المنظمة من جهة اخرى وكذلك مع الاهداف الكلية.
- ♦ التوافق الخارجي : يحدد هذا المؤشر مدى التوافق بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الخارجية فالاستراتيجية وفق هذا المعيار يتطلب ان تسير في خط متوازي مع المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة مما يعطي بعدا مهما لعملية التحليل البيئي .
- ♦ الوضوح : يجب ان تكون الاستراتيجية واضحة وان تكتب بلغة مفهومة لمن يضعها وينفذها ولمن يستفيد من المنظمة ايضا كما يجب ان تكون غير واضحة للمنظمات المنافسة.
- ♦ التوافق الزمني : تتقدم الاهداف بمرور الزمن اذا لم تتحقق شأنها شان الموارد وان هذا المعيار يتعلق ببعدين الاول مدى كون السقف الزمني الاستراتيجية مناسب لتحقيق الاهداف والثاني بمدى الاهداف نفسها من حيث الزمن ومتى توفر هذان البعدان كانت الاستراتيجية فاعلة.

٥- نتائج الاعمال Business Results

يتم التعرف على اداء المنظمة وكذلك المجالات الرئيسية للمنتجات، الخدمات، الزبون واداء الاعمال عن طريق مخرجات المنظمة كما يتم التعرف على الاداء المالي والتشغيلي لمستويات الاداء مقارنة مع المنافسين (R.Evans&W.Dean,2003:66) ، وتعتبر نتائج الاعمال مهمة لأنها تساعد على فهم المنظمة وما اذا كانت المنظمة اصبحت جيدة او تقيم كجيدة وان هذا البعد يؤكد على نجاح القيم الاساسية للمنظمة الناتجة من جهود المنظمة (Khanna&Others,2008:146). وان ما تسعى اليه المنظمة من نتائج برأي (القحطاني، ٢٠١٠: ١٧-١٨) يتمثل في :

- الربحية : يجب ان تشير المنظمة إلى مستوى الربحية الذي تسعى إلى تحقيقه.

- مكانة المنظمة في السوق : يجب ان يشير احد اهدافها إلى المركز الذي تسعى لاحتلاله بالنسبة إلى منافسيها.
- تقديم الجديد إلى الزبائن : يجب ان يشير احد اهدافها إلى ماتسعى إلى تحقيقه في مجال المنتجات والخدمات الجديدة.
- الانتاجية : هي مقدار المنتجات التي تسعى إلى انتاجها بالمقارنة مع الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج
- الموارد المستخدمة من قبل المنظمة : هي المبالغ النسبية المطلوب انفاقها للحصول على مختلف الموارد التي تحتاج إليها المنظمة مثل الموارد البشرية والمخزون والآلات والاجهزة والنقد حيث يشير احد اهداف المنظمة إلى القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب ان تكون متاحة للمنظمة.
- تطور اداء القادة في المنظمة : يعني نوعية تطور الاداء الإداري لكل من القادة في المنظمة حيث يجب ان تضع المنظمة هدفاً في هذا المجال تسعى بشكل جاد الى تحقيقه.
- تطور اداء العاملين : يعني نوعية اداء العاملين في المسؤوليات الادارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم .
- المسؤولية الاجتماعية : يقصد بها مسؤولية المنظمة على المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه في اطار اعتمادها لجملة اهداف في هذا المجال.
- وهذا يقود المنظمة حسب رأي (Alvani&Others,2013:1006) الى :
 - تحسين العلاقات مع تطبيق استراتيجيات واساليب تتوقف على احتياجات وتوقعات الزبائن.
 - تطبيق مناهج ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية .
 - تحليل ونشر الافكار للمستفيدين ذات الصلة بالعمل لفترة زمنية معينة.

المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بإدارة الموهبة (X)، والتميز المنظمي (Y) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبى (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة، إذ يتوزع من أعلى وزن (١٠٠%) إلى أقل وزن (٠%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (٩٠%، ٨٠%، ٧٠%، ٦٠%، ٥٠%، ٤٠%، ٣٠%، ٢٠%، ١٠%)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إدارة الموهبة وأبعادها (استقطاب المواهب، واختيار المواهب، وتطوير المواهب، المحافظة على المواهب)، والمتغير المعتمد وهو التميز المنظمي وأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، تحليل المعلومات، فاعلية العمليات، نتائج الاعمال). وكما في الجدول (٢) الآتي :

الجدول (٢) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	شدة الإجابة %	انحراف	معامل الاختلاف
استقطاب المواهب	0.711	71.1	0.218	0.304
اختيار المواهب	0.756	75.6	0.172	0.226
تطوير المواهب	0.733	73.3	0.139	0.177
المحافظة على المواهب	0.68	68	0.167	0.229
ادارة الموهبة	0.796	79.6	0.178	0.230
التخطيط الاستراتيجي	0.814	81.4	0.122	0.149
التركيز على السوق والزبون	0.811	81.1	0.106	0.130
تحليل المعلومات	0.76	76	0.124	0.163
فاعلية العمليات	0.768	76.8	0.115	0.149

نتائج الاعمال	0.773	77.3	0.115	0.149
التميز المنظمي	0.789	78.9	0.119	0.151

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

١. إدارة الموهبة : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إدارة الموهبة (٠,٧٩٦) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٠,٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠,١٧٨) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لإدارة الموهبة (٠,٢٣٠) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (٧٩,٦%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير إدارة الموهبة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٨%) لبعدها المحافظة على المواهب وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد إدارة الموهبة.

أ. استقطاب المواهب: يظهر من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها استقطاب المواهب بلغ (٠,٧١١) وبانحراف معياري قدره (٠,٢١٨) وبمعامل اختلاف (٠,٣٠٤) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٠,٥)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧١,١%)، وهذا يدل على إن استقطاب المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرک العينة أهمية عملية جذب الأشخاص يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.

ب. اختيار المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لاختيار المواهب (٠,٧٥٦) وبانحراف معياري قدره (٠,١٧٢) وبمعامل اختلاف (٠,٢٢٦) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٥,٦%)، وهذا يدل على إن بعد اختيار المواهب يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للإدارة الموهبة. إذ تدرک العينة أهمية عملية اختيار المواهب من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.

ج. تطوير المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها تطوير المواهب (٠,٧٣٣) وبانحراف معياري قدره (٠,١٣٩) وبمعامل اختلاف (٠,١٧٧) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس وأكبر من باقي أبعاد إدارة الموهبة ويعني ذلك أن تطوير المواهب هو الأكثر إغناء لمتغير إدارة الموهبة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٣,٣%)، هذا يدل على إن تطوير المواهب يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث وان العينة تهتم بمحاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات.

د. المحافظة على المواهب: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها المحافظة على المواهب (٠,٦٨) وبانحراف معياري قدره (٠,١٦٧) وبمعامل اختلاف (٠,٢٢٩) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٨%)، وهذا يدل على إن المحافظة على المواهب يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وان العينة تهتم بالمحافظة على مواهب العاملين لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع ، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود التميز المنظمي في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.

٢. التميز المنظمي: بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد التميز المنظمي (٠,٧٨٩) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0,5) وبلغ الانحراف المعياري (٠,١١٩) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للتميز المنظمي (٠,١٥١) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (٧٨,٩%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير التميز المنظمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (٧٦%) لبعدها تحليل المعلومات وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد التميز المنظمي.

أ- التخطيط الاستراتيجي: يتضح من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها التخطيط الاستراتيجي بلغ (٠,٨١٤) وبانحراف معياري (٠,١٢٢) وبمعامل اختلاف (٠,١٤٩) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٨١,٤%)، وهذا يدل على إن بعد التخطيط الاستراتيجي من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرک أهمية عملية وضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل تنبؤي للوصول إلى الرؤيا والفرص التي تحقق التميز المنظمي

ب- التركيز على السوق والزبون: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعث التركيز على السوق والزبون (٠,٨١١) وبتحرف معياري (٠,١٠٦) وبمعامل اختلاف (٠,١٣٠) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٨١,١%)، وهذا يدل على إن بعد التركيز على السوق والزبون يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لتطوير الابتكارات للزبائن وإيجاد الحلول الإبداعية والبحث عن الاسواق التي تسهم في تحقيق التميز المنظمي طبقاً لرأي العينة.

ت- تحليل المعلومات : يتضح من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون لبعث تحليل المعلومات بلغ (٠,٧٦) وبتحرف معياري (٠,١٢٤) وبمعامل اختلاف (٠,١٦٣) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الابعاد ويشير ذلك الى أن بعد تحليل المعلومات وهو البعد الاكثر إغناءً لمتغير التميز المنظمي. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٧٦%)، وهذا يدل على إن بعد تحليل المعلومات من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على المعلومات الجديدة بوقت أسرع من منافسيها وتحليلها بشكل يسهم في تحقيق التميز.

ث- فاعلية العمليات : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعث فاعلية العمليات (٠,٧٦٨) وبتحرف معياري (٠,١١٥) وبمعامل اختلاف (٠,١٤٩) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٧٦,٨%)، وهذا يدل على إن بعد فاعلية العمليات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن الفاعلية تتحقق من الاستثمار الامثل للموارد واستغلال الفرص التي تحقق التميز المنظمي.

ج- نتائج الاعمال : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعث نتائج الاعمال (٠,٧٧٣) وبتحرف معياري (٠,١١٥) وبمعامل اختلاف (٠,١٤٩) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (٧٧,٣%)، وهذا يدل على إن بعد نتائج الاعمال يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن عملية الحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة تساهم في تحقيق التميز المنظمي.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين ادارة الموهبة والتميز المنظمي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) وإحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتي :

جدول (٣) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Y	X
0.8٠٤	٠,٨٥٩	٠,٧٠٥	٠,٧٩٢	٠,٨٤٠	٠,٨٥٥	X
8.٢	٨,٧	٥,٦	٦,٧	٨	٨,٥	T المحسوبة
0.7٠٣	٠,٧١٨	٠,٦٦٥	٠,٦٨٦	٠,٧٦٦	٠,٧٥٧	X1
4.8	٥,٣	٤,٦	٤,٩	٦,٢	٦	T المحسوبة
0.802	٠,٨١٧	٠,٥٨٥	٠,٧٣٤	٠,٦٨٨	٠,٧٥٩	X2
7.2	٧,٣	٣,٧	٥,٦	٤,٩	٦,١	T المحسوبة
0.849	٠,٨٦٤	٠,٧١٩	٠,٧٤٦	٠,٨٥٨	٠,٨٥٢	X3
8.4	٨,٩	٥,٣	٥,٨	٨,٦	٨,٤	T المحسوبة
0.682	٠,٧٣٣	٠,٥٩٧	٠,٧١٨	٠,٧٤٧	٠,٧٤٧	X4
5.1	٥,٦	٣,٨	٥,٣	٥,٨	٥,٨	T المحسوبة

N = 30

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.855)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إدارة الموهبة والتميز المنظمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٨,٥) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والتميز المنظمي. بلغت قيم معاملات الارتباط بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (التخطيط الاستراتيجي y1، التركيز على السوق والزبون y2، تحليل المعلومات y3، فاعلية العمليات y4، نتائج الاعمال y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.840، ٠,٧٩٢، ٠,٧٠٥، ٠,٨٥٩، ٠,٨٠٤) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٨,٥)، (٨,٧)، (٥,٦)، (٦,٧)، (٨,٢) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إدارة الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين استقطاب المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٥٧)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين استقطاب المواهب والتميز المنظمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٦) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين استقطاب المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (التخطيط الاستراتيجي y1، التركيز على السوق والزبون y2، تحليل المعلومات y3، فاعلية العمليات y4، نتائج الاعمال y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.766، ٠,٦٨٦، ٠,٦٦٥، ٠,٧١٨، ٠,٧٠٣) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٦,٢)، (٤,٩)، (٤,٦)، (٥,٣)، (٤,٨) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل استقطاب المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين اختيار المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٥٩)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين اختيار المواهب والتميز المنظمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٦,١) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اختيار المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (التخطيط الاستراتيجي y1، التركيز على السوق والزبون y2، تحليل المعلومات y3، فاعلية العمليات y4، نتائج الاعمال y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.688، ٠,٧٣٤، ٠,٥٨٥، ٠,٨١٧، ٠,٨٠٢) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٤,٩)، (٥,٦)، (٣,٧)، (٧,٣)، (٧,٢) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اختيار المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين تطوير المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٥٢)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين تطوير المواهب والتميز المنظمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٦,١) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (التخطيط الاستراتيجي y1، التركيز على السوق والزبون y2، تحليل المعلومات y3، فاعلية العمليات y4، نتائج الاعمال y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.858، ٠,٧٤٦، ٠,٧١٩، ٠,٨٦٤، ٠,٨٤٩) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٨,٤، ٨,٦، ٥,٨، ٥,٣، ٨,٩، ٨,٤) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل تطوير المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

٥. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين المحافظة على المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتميز المنظمي بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٤٧)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المحافظة على المواهب والتميز المنظمي، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥,٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المحافظة على المواهب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (التخطيط الاستراتيجي y1، التركيز على السوق والزبون y2، تحليل المعلومات y3، فاعلية العمليات y4، نتائج الاعمال y5) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي: (0.747، ٠,٧١٨، ٠,٥٩٧، ٠,٧٣٣، ٠,٦٨٢) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٥,٨، ٥,٦، ٥,١) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل المحافظة على المواهب، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة بأبعادها والتميز المنظمي بأبعاده.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل ادارة الموهبة في المتغير المعتمد التميز المنظمي باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على التميز المنظمي)

يشير الجدول (٤) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير ادارة الموهبة في التميز المنظمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0,061 + 0,924X \quad * \quad \text{جدول (٤)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة الموهبة (X) في التميز المنظمي (Y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		ادارة الموهبة X	Constant	المتغير المستقل X
	المحسوبة	الجدولية (١%)	B	A	المتغير المعتمد Y
٠,731	٧٦,١	7.56	٠,٩٢٤	٠,٠٦١	التميز المنظمي Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

N = 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠,٩٢٤) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٩٢٤).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٧٦,١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار

البيسط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان لإدارة الموهبة (X) تأثير معنوي على التميز المنظمي (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠,٧٣١) وهذا يعني ان ادارة الموهبة (X) يفسر ما نسبته (٧٣,١%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٢٦,٩%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب المواهب على التميز المنظمي)
يشير الجدول (٥) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استقطاب المواهب في التميز المنظمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0,053 + 0,911 X1 \quad * \quad \text{جدول (٥)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استقطاب المواهب (X1) في التميز المنظمي (Y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		استقطاب المواهب X1	Constant	المتغير المستقل X
	المحسوبة	الجدولية (%)	B	A	المتغير المعتمد Y
٠,574	37.6	7.56	٠,911	٠,053	التمييز المنظمي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠,٩١١) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٩١١).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٣٧,٦) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) بذلك يتم قبول الفرضية مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير ان لبعد استقطاب المواهب (X1) تأثير معنوي على التميز المنظمي (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠,٥٧٤) وهذا يعني ان استقطاب المواهب (X1) يفسر ما نسبته (٥٧,٤%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٢,٦%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد اختيار المواهب على التميز المنظمي)

يشير الجدول (٦) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير اختيار المواهب في التميز المنظمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0,051 + 0,937 X2 \quad * \quad \text{جدول (٦)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اختيار المواهب (X2) في التميز المنظمي (Y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		اختيار المواهب X2	Constant	المتغير المستقل X
	المحسوبة	الجدولية (%)	B	A	المتغير المعتمد Y
٠,576	37.9	7.56	٠,937	0.051	التمييز المنظمي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠,٩٣٧) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٩٣٧).
٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٣٧,٩) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار

البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد اختيار المواهب (X2) تأثير معنوي على التميز المنظمي (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠,٥٧٦) وهذا يعني ان بعد اختيار المواهب (X2) يفسر ما نسبته (57.6%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تطوير المواهب على التميز المنظمي)

يشير الجدول (٧) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تطوير المواهب في التميز المنظمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0,046 + 0,918X3 \quad * \quad \text{جدول (٧)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تطوير المواهب (X3) في التميز المنظمي (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		تطوير المواهب X3	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%١)	المحسوبة			
٠,726	٧,٥٦	٧٤,٣	٠,٩١٨	٠,٠٤٦	التميز المنظمي Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) (٠,٩١٨) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٩١٨).

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٧٤,٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد تطوير المواهب (X3) تأثير على التميز المنظمي (Y).

ت- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٠,٧٢٦) وهذا يعني ان بعد تطوير المواهب (X3) يفسر ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المحافظة على المواهب على التميز المنظمي)

يشير الجدول (٨) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المحافظة على المواهب في التميز المنظمي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0,068 + 0,912X4 \quad * \quad \text{جدول (٨)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المحافظة على المواهب (X4) في التميز المنظمي (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		المحافظة X4	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%١)	المحسوبة			
٠,558	٧,٥٦	٣٥,٣	٠,٩١٢	٠,٠٦٨	التميز المنظمي Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية
N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :

- ١- بلغت قيمة (b) (٠,٩١٢) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٩١٢).
- ٢- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده المحافظة على المواهب (X4) تأثير على التميز المنظمي (Y).
- ٣- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠,٥٥٨) وهذا يعني ان بعد المحافظة على المواهب (X4) يفسر ما نسبته (55.8%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، أي أن لإدارة الموهبة بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية على التميز المنظمي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي :-

- ان الموارد البشرية الموهوبة تعد المرتكز الاساسي لتحقيق التميز لأي منظمة تطمح لان تكون ذو ميزة تنافسية في مجال اعمالها .
- تعتبر عمليات ادارة الموهبة التي تمارسها الشركة الحلقة الاساسية الكاملة لأن تمتلك رأسمال بشري موهوب تعتمد عليه في مجال عملها ويحقق لها اكثر من ميزة تكسب ثقة مشتركها ولانهم .
- يحقق التميز المنظمي في الشركة المبحوثة من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على السوق والزبون وفاعلية عملياتها سمحت بتوظيف موهبة عاملها في تحقيق التميز المنظمي مما اسهم ايضاً تعزيز تنافسية الشركة في سوق العمل .
- ان العاملين الموهوبين الذين استقطبتهم الشركة للعمل لديها اعطاها قيمة مضافة مكنتها من تعزيز ابتكاراتها وابداعاتها في مجال الاتصالات مما اسهم بزيادة أعداد مشتركها وبالتالي زيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات في البلد .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- التركيز على جذب العاملين الموهوبين مما يمكن الشركة من تحقيق التميز المنظمي .
- محاولة تقديم خدمات جديدة لمشركي الشركة باستمرار بشكل يحقق لها التميز المنظمي .
- ضرورة التركيز على توظيف عمليات ادارة الموهبة في الشركة بشمولية اكبر في ظل بينتنا العراقية التي تتسم بدرجة عالية من التغيير والتنافس في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت .
- المحافظة على مستوى عال من مهارات وخبرات العاملين من خلال التدريب المتواصل بشكل يدعم تميزها المنظمي ويثري مخزونهم المعرفي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب :

- ١- الزعبي، علي فلاح، ٢٠٠٨، "إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- الظاهر، نعيم ابراهيم، ٢٠١٠، "اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها"، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن.
- ٣- الياسري، اكرم محسن والشمري، احمد عبد الله، "مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة :الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية" الجزء السادس، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠١٥.
- ب. الرسائل و الاطاريح الجامعية
- ١- ابو منديل، محمد عبدالرحمن، ٢٠٠٨، "واقعا استخدام المزيج التسويقي واثاره على لواع الزبائن"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢- حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧، " اثر راس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات"، اطروحة دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- ٣- الدجني، اباد علي يحيى، ٢٠٠٦، "واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ٤- الزيدي، ناظم جواد عبد، ٢٠٠٧، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية واثرها في تفوق المنظمات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٥- سليطين، سوما علي، ٢٠٠٧، "الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء المنظمات"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- ٦- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، "واقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا : دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، ٢٠١٣.
- ٧- العبيدي، نشوان محمد عبدالعالي، ٢٠٠٦، "اثر عمليات ادارة المعرفة في اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)"، رسالة ماجستير في الادارة صناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٨- عريف، مجدي، ٢٠٠٨، "نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة"، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سوريا
- ٩- الفاعوري، اسماء مروان، ٢٠١٢، "اثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- ١٠- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، ٢٠١٣، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثرها في تحقيق التمييز، أطروحة دكتوراه في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- ١١- القحطاني، فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق الخنفر، ٢٠١٠، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال، السعودية.
- ١٢- المرشدي، ستار كاظم حاجم، (2013) "تعزيز القدرات الابداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال، جامعة القادسية.
- ١٣- الاسدي، نورس علي مردان "دور إدارة الموهبة ونظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء المتميز" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، ٢٠١٤.
- ج. البحوث :
- ١- جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر، ٢٠١١، "تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العدد ٩٠.
- ٢- حسين، رحيم، ٢٠٠٥، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم"، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٧.
- ٣- الحواجرة، كامل محمد، ٢٠١٠، " المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي" ، مجلة علوم انسانية، جامعة البترا الخاصة - الاردن، العدد ٤، ص ١-٣٠.
- ٤- داودي، الطيب، ٢٠٠٧، "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد ٥.
- ٥- السعودي، موسى احمد، ٢٠٠٨، "اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، كلية التخطيط والادارة، جامعة البلقاء التطبيقية الاردن، المجلد ٤، العدد ٣.
- ٦- الشمري، احمد عبد الله والشمري، سرمد عبد الله والموسوي، لمياء علي ابراهيم "انعكاس عمليات ادارة الموهبة في ريادية المنظمات" دراسة استطلاعية لعينة من مدراء شركة اسيا سيل للاتصالات، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الادارية، ٢٠١٤.
- ٧- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، ٢٠١٣، "دور القيادة الادارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة فيه"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد ٦، العدد ١١.
- ٨- العزيز، احمد عبد، و زكريا، جاسم، والطحان، فراس عبد الجليل، ٢٠١١، "العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد ٨٦.
- ٩- العززي، سعد والعطوي، عامر والعايدي، علي "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩، ٢٠١١.

♦١- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، ودهام، عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٧، "التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ١٣، العدد ٤٥.

ثانيا : المصادر الاجنبية

A-Books

1. Bardwell, Julie & Calydon, Time, "Human Resource Management:A Contemporary Approach " 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey,2010 .
2. Blass ,E,(2009)," Talent Management : Cases & Commentary ", Prented by PAL ,London.
3. Bondarouk,T, ,Ruël ,H,, Jourdain, K, G,&Oiry ,E,(2009)" Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges" ,Information Science Reference, Hershey, New York.
4. Cascio, Wayne F., "Managing Human Resources : Productivity, Quality of work life, Profits", 9th Edition , McGraw-Hill Irwin, International Edition, New York, 2013.
5. De Cenzo, David, et al., "Human Resource Management : International Student Version " 10th Edition, John Wiley & Sons,Asia,2010.
6. Dessler , Gary "A Framework for Human Resource Management" 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, 2011.
7. Dessler , Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
8. Dowell, Ben, Silzer,Rob. Strategy-Driven Talent Management, Jossey-Bass Awiley Imprint, San Francisco, 2010.
9. Evans,James. R&Lindsay,William. M, The Management And Control Of Quality , 8th, South Western Cengage Learning,Canada,2011 .
10. Evas,James R&Dean,James W,Total Quality Management Organization And Strategy ,3th, South Western Thomson,USA ,2003 .
11. Foley, Kevin J& Hermel, Philippe, The Theories and Practices of Organizational Excellence: NEW PERSPECTIVES,Sai Global,2008 .
12. Hartel , Charmine, et al., "Human Resource Management : Transforming Theory into Innovative Practice" , Pearson Prentice Hall , Australia , 2007.
13. Ivancevich, Johan ,M,& Konopaske ,Robert,"Human Resoures Maagement ," 12th , Edition , McGraw – Hill,2013.
14. Khanna,V.K&Vrat,Prem&Sahay,B.S&Shankar,Ravi,,TQM Planning, Design &Implementation, publishing For One World,India At Nisha Enterprises., 2008.
15. Leonard, Denis,& McGuire, Mac, The Executive Guideto Understanding and Implementing the Baldrige Criteria2007.
16. Mondy, Judy,"Human Resource Management"10th ed, Prentice Hall, New Jersey,2008 .
17. Mondy, Judy,"Human Resource Management"11th ed, Prentice Hall, New Jersey,2010 .
18. Noe, Raymond et al., "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
19. Silzer, R. & Dowell, B.," Strategy –Driven Talent management A leadership Imperative," 1st edition ,John Wiley & sons ,New York,2010

20. Sphr, Mandy "Human Resource Management", 12th ed., Prentic-Hall, New York, 2010 .
 21. Stair,M,&ReynoldsW,George,"InformationSystemsEssentials",15ed., Canada,2010.
 22. Torrington, Derek ,Hall, Laura, Taylor, Stephen &.Atkinson, Carol,"Human Resource Management " 8th Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011.
- B: Journals & Articles**
1. Ahmed, Moyassar Ibraheem, 2010, " Using Entrepreneurship Opportunity In Optimizing Organizational Excellence A Case Study", Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)",vol .1,No.1.
 2. Aila, Fredrick O& Nyangara, Charles A& Ojera, Patrick B& Owaga, Eddy E& Odera, Odhiambo& Ogutu, Martin,2013," The Future Of Organization: Musings Of A Manager", Asian Journal Of Management Sciences And Education,Vol.2,N.2.
 3. Al-Dhaafri, Hassan Saleh& Yusoff, Rushami Zien Bin& Al-Swidi, Abdullah Kaid,2013, The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance The Mediating Role of the Organizational Excellence --- A Proposed Research Framework, International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 1.
 4. AL-Faouri, Abeer Hmoud& Dasgupta, Subhasish& Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy,2011, Investigating the Relationship between Knowledge Sharing Strategies and Organizational Excellence Pillars, Communications of the IBIMA,vol.2011.
 5. Alvani, Seyed Mehdi& Beygi, Reza Najaf& Memarzadeh, Gholamreza& Rouzbahani, Mohammad Taheri,2013, The Influence of Native Model of Organizational Excellence on Iranian Governmental Organizations, Journal of Basic and Applied Scientific Research,vol.3,no.4,PP.1004-1010.
 6. Anand, Priyanka, "Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel", Emerald Group Publishing Limited, strategic Human Resource review,Vo.10, NO.6,2011.
 7. Antonelli, G., Antonelli, R. and Guidetti, G., "Organizational change skill formation, human capital measurement: evidence from Italian manufacturing firms", Journal of Economic Surveys, Vol. 24, No. 2, 2010 .
 8. Avazpour, Rahim& Rajizadeh, Azam& Zamyad, Abdolhossein& Jahanshahi, Asghar Afshar& Seyyedi, Seyyed Masoud,2013, Investigating the Relation Between Organizational Culture and Excellence Performance Based on EFQM Model in SMEs, Research Journal of Applied Sciences,VOL.5,NO.14.
 9. Babi'ó, Nuria Calvo & Rodri'guez, Rafael Garcí'a "Talent management in professional services firms: a HR issue?", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Organizational Analysis Vol. 18, No. 4, 2010.
 10. Burbach, Ralf & Royle, Tony, "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 39, No. 4, 2010.
 11. Collings, D. and Mellahi, K., "Strategic talent management: a review and research agenda", Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, 2009.

12. Cai, W., klyshina, U., "Talent retention and Development within Multinational Company in China", Master Thesis, Growth through innovation & International Marketing, 2009.
13. D'souza, Sunil. C & Sequeira, A. H, 2011, Mbnqa - A Strategic Instrument For Measuring Performance In Healthcare Organization : An Empirical Study, International Journal of Multidisciplinary Research , vol.1, no.5.
14. Davies, Brent & Davies, Barbara J., "Talent management in academies", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Educational Management, Vol.24, No.5, 2010.
15. Downe, Alan G, PhaikLoke, Siew, Sze, Jessica & Taiwo, Ayankunle, (2012) "Corporate Talent Needs and Availability in Malaysian Service Industry", International Journal of Business and Management, Vol, 7, No, 2.
16. Dunnagan, K., Maragakis, M., Johan, N, S., Turner, C, & Vance, C, M, (2013), "Meeting the Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore, and India", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Global Business and Organizational Excellence.
17. Gathmann, C. and Schonberg, U., "How general is human capital? A task-based approach", Journal of Labour Economics, Vol. 28, No. 1, 2010 .
18. Guillory, William, A, (2012) "Talent Management" Emerald Group publishing ,
19. Hajimirarab, seyed, Nobar, Mohammad. Identifying And Improving The Talent Management Indicators: A case Study in Iranian industry- business and management review vol.1(4)pp.01-0.8, june, 2011.
20. Harris, Lynette & Foster, Carley, "Aligning talent management with approaches to equality and diversity : Challenges for UK public sector managers" Emerald Group Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 29 , No. 5, 2010 .
21. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.
22. Høglund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts", Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
23. Islam, M.Z., & Siengthai, S., "Human Resource Management Practices and firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone (DEPZ)", Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 18, No. 1, 2010.
24. Kehinde, James. Talent management- Effect On Organizational Performance, Lagos state university, Nigeria west Africa. Journal of management research, vol4-no 2, 2012.
25. Khani, K, Nor, K, Hakimpoor, H, Bahrami, M & Salavati, S, (2011) "IS/IT Capability and Strategic Information System Planning (SISP) Success", International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol,3, No,3.
26. Kucherov, Dmitry & Zavyalova, Elena, (2012), "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand", European Journal of Training and Development, Vol, 36 Iss: 1.

27. Kumrai, Patiraj , (2012), "Talent Management & its role in creating high performance work system : a study of Oil & Gas industry in India , " *Journal of Economics & Business Studies* ,Vol, 1, No, 6,
28. Waheed & Khalid, T.,2010, Factors That Lead Organization To Achieve Business Excellence, *Journal of Quality and Technology Management*,vol.4,no.1.
29. Makela, K., Bjorkman, I. and Ehrnrooth, M., "How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, 2010.
30. McDonnell, Anthony ,Collings , David G,& Burgess ,John, (2012) "Guest editors' note: Talent management in the Asia Pacifi",*Asia Pacific Journal of Human Resources* No,50.
31. McDonnell, Anthony. "Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap", Springer Science + Business Media, LLC 2011.
32. McDougall, Gordon H.& Levesque, Terrence,2000, Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, *Journal Of Services Marketing*, VOL. 14 NO. 5.
33. Naseem, Afshan,& Sheikh, Sadia Ejaz,& Malik GPHR, Khusro P.,2011, Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction, *International Jourval Of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, VOL. 2, NO. 5.
34. Newhall, Steve, (2012),"A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage", *Human Resource Management International Digest*, Vol, 20, No,6.
35. Nilsson, Staffan, & Ellström, Per-Erik, "Employability and talent management: challenges for HRD practices", Emerald Group Publishing Limited, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, 2012.
36. Oakes , K "The emergence of Talent Management "Training and development ,2006.
37. Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O. "A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing, *Journal of Corporate Real Estate*Vol.11,No. 1, 2009.
38. Ringo, T., Schwyer, A., DeMarco, M., Jones, R. and Lesser, E. "Integrated talent management – turning talent management into a competitive advantage – an industry view", IBM Global Business Services, 2010.
39. Santos, Seille Cristine Garcia,& Almeida, Leandro da Silva,& Werlang, Blanca Susana Guevara,2012, *Human Excellence: The Contribution of Personality*, Vol. 22, No. 52.
40. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I., "Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM", *Journal of World Business*, Vol. 46, 2011.
41. Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P., "Global talent management", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, 2010.
42. Shadid, Esra Omar, 2012, Measuring the effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence , The Degree Of Master in E-Business, Faculty of Business Middle East University.

43. Shanmugapriya, T, & Rajamanogary, 2012, A conceptual study of Factors influencing Organization Excellence, Vol. 2, Issue .1.
44. Sharma, R, & Bhatnagar, J, (2009), "Talent management – competency development: key to global leadership", Journal of Industrial and commercial Training Vol, ,41, No,,3.
45. Sheehan , Maura," Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1, 2012.
46. Siikaniemi, Lena, "Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, 2012.
47. Singh ,A, Jones, David ,B, & Hall ,N,(2012) ,"Talent Management: A Research Based Case Study in Region",International Journal of Business and Management;Vol,7,No, 24.
48. Srinivasan,(2011),"An Integral Approach to Talent Management ",Journal of Management , NO,14.
49. Stewart, Jim & Harte, Victoria "The implications of talent management for diversity training: an exploratory study", Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol. 34, No. 6, 2010 .
50. Tansley,C,, (2011)," what do we mean by the term "talent" in Talent management," Emerald Group publishing Limited, Vol, 43, NO, 5.
51. Tarique, I. & Schuler, R., "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", Journal of World Business, Vol.45 No.2, 2010.
52. Thomas, Colin Coulson, "Talent management and building high performance organizations" Emerald Group Publishing, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL.44, NO.7, 2012 .
53. Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P., "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2., 2010.
54. Uren L, and Samuel J,(2007) ," From talent compliance to talent commitment," Strategic," Journal of HR Review, Vol ,6, No, 3.
55. Vaiman, V. and Holden, N., "Talent management in Central and Eastern Europe", in Scullion, H. and Collings, D. (Eds), Global Talent Management, Rutledge, London, 2011.
56. Vaiman, Vlad, et al., "Talent management decision making", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 50 No. 5, 2012.
57. Vigoda, Eran, & Cohen, Aaron, 2003, Work Congruence and Excellence in Human Resource Management: Empirical Evidence from the Israeli Nonprofit Sector, Vol.23, No.x.
58. Vlachos, I., "The effect of Human Resource Practices on Organizational Performance: evidence from Greece", International Journal of Human Resource Management, Vol.19, No.1, 2008.
59. Whelan, Eoin, & Carcary, Marian, "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO.4, 2011.
60. Wight, Nick, (2011),"A journey towards organisation development", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.43, No.7.

61. Zad, Hossein Peymani, & Sekkeh, Seyed Mehdi Hosseini,& Asadi, Neda,2013, A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province, Vol.10, No.5.
- C. Internet
1. Blass, Eddie. Talent Management Maximizing Talent For Business Performance, Chartered Management Institute, 2007. Available at: www.ashridge.org.uk.
 2. Khatri, Preeti, etal., "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010, available at : www.sciedu.ca/jms.
 3. Kumar , P,B,S, ,(2013), "An Article on Talent management ", www.Kumar,n2.com.
 4. Lubitsh, Guy & Smith Ina, "Talent Management a strategic imperative" 2007. www.ashridge.org.uk/360.
 5. Udall,Sheila &Szaroleta ,Stan,,(2010)"Are You Wasting or Using Talent? How to Survive and Thrive by Becoming a Talent Rich Organisation", Journal of Business Leadership Review, Page 1-10,www.mbaworld.com/blr.
 6. Kazemi, Seyed Abbas,& Sadaghani, Jamshid Salehi,& nikokar, Gholam Hosein, Sadeghi, Mohsen Mohammad,2012, Designing organizational excellence model for cellulose industry of Iran, <http://www.druckerchallenge.org>.
 7. Zalabak, Pamela Shockley,2006, Organizational Communication A Competency-Based Approach, <http://wps.pearsoncustom.com>.
 8. Kim, Moon-Koo,& Park, Myeong-Cheol,& Jeong, Dong-Heon,2004, The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services, Telecommunications Policy 28, <http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/its/conf/helsinki03/papers/Kim-Moon.pdf>.
 9. Magd, Hesham A,& Ahmed, Abdel Moniem,& Hamza, Salah EIDin Adam,2007, Organization Excellence Journey : Critical Success Factors of Engineering firms in Saudi Arabia and United Arab Emirates <http://www.bm.nsysu.edu>.
 10. Dumitrescu, Luigi-Nicolae2007,Evaluating ACustomr-Centric.