



مجلة الجامعة الإماراتية الدولية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية
العدد الثاني (يوليو - ديسمبر) 2024م

أبحاث العدد :

أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي

THE IMPACT OF TALENT
MANAGEMENT
ON INSTITUTIONAL
EXCELLENCE

دراسة حالة شركة أزال
لصناعة الأدوية- صنعاء

A case study on Azal pharmaceutical
Company Sana'a

إعداد الباحث
د/ فؤاد ناصر صالح الجلال

Prepared by the researcher
Dr. Fuad Nasser Saleh Al-Jalal

أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي

دراسة حالة شركة أزال
لصناعة الأدوية- صنعاء

إعداد الباحث
د/ فؤاد ناصر صالح الجلال

The Impact of Talent Management on institutional Excellence

A case study on Azal pharmaceutical
Company Sana'a

Prepared by the researcher
Dr. Fuad Nasser Saleh Al-Jalal

■ ملخص :

■ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية، التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب وإداريين في شركة أزال لصناعة الأدوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (118) موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام، وتم معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا بتطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في تبني إدارة المواهب في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط وهذا يوحى إلى أن هناك قصور من قبل إدارة الشركة في جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.
- 4- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط.

■ الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، التميز المؤسسي.

■ Abstract:

- The study aimed to identify the impact of talent management on institutional excellence in Azal pharmaceutical Manufacturing Company, and to identify the difficulties that reduce the effectiveness of talent management in Azal pharmaceutical Manufacturing. The study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of presidents, deputies and administrators at Azal pharmaceutical industry company. A random sample of (118) employees was selected, and a group was collected Data using, and the data were processed statistically using a program statistical packages (spss), and the study results, the most important of which are the following:

1-The study showed that there is a shortcoming on the part of senior management in developing institutional excellence in the company.

2-The study showed there is a deficiency in adopting talent management in developing institutional excellence in Azal industrial pharmaceuticals Company.

3-The study showed that the level of talent management in Azal pharmaceutical industry average and this My soulis that there is shortcoming on the part of the company's management in attracting, developing end retaining talent..

4- The study showed that of institutional excellence at Azal pharmaceutical industries Company is average.

■ Keywords:

- Modern Management methods, institutional Excellence.

■ مقدمة :

ألزمت التحديات التي شهدتها العالم اليوم والتي تتسم بالسرعة وتتمثل في المنافسة الضاربة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ككل حيث أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية من خلال استقطاب واختيار العاملين بحيث يراعي فيهما الدقة في اكتشاف المواهب والعمل على نقلها والحفاظ عليها.

إن إدارة المواهب هي منهجية متطورة لحسن استخدام تحسين التميز المؤسسي وجذب عاملين ملائمين وتوجيههم للمهام والمسؤوليات التي يجيدون القيام بها وتنمية مهاراتهم لتقديم أفضل عطاء لديهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة وتحقيق أهداف العمل قريبة وبعيدة المدى.

حيث تطور مفهوم التميز المؤسسي ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات غير الموجودة في المنظمات المنافسة وأن تحسين التميز المؤسسي يعد مصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

فقد حرصنا على التعرف ودراسة واقع إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية لما لها من أهمية ويعد من المنظمات المرتبطة بحياة البشر والتي تمثل أهم موارد الحياة ومعرفة مدى تأثير هذه الإدارة والأشخاص الموهوبين والعمل على جذبهم والاحتفاظ بهم وتنمية هذه المواهب فيها لكي تحسن وتزيد من التميز المؤسسي في هذه الشركة محل الدراسة.

■ مشكلة الدراسة:

نظرًا للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وما شهدته من تطورات في كافة المجالات، وكذلك التغيرات في متطلبات الوظائف، والتوسع الكبير في الحاجة إلى المهارات والخبرات والمعارف المتميزة، بجانب تعقد العمل وحاجته لعاملين موهوبين لديهم القدرة على دعم المنظمة في بيئة العمل، وقد سعت جميع المنظمات إلى تعزيز قدراتها من خلال الاهتمام بوضع خطط لاستقطاب وجذب المواهب وتدريبهم والاحتفاظ بهم، وتعد عملية الاستقطاب والجذب للمواهب والاحتفاظ بها تحديًا كبيرًا أمام المنظمات خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل، وسعي المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق الاستدامة التنظيمية، وبناءً على ذلك تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس:
ما أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟

■ أسئلة الدراسة الفرعية :

- 1- ما أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 2- ما مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 3- ما مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول إدارة المواهب والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر،

■ أهداف الدراسة :

- سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي وذلك من خلال الآتي:
- 1- قياس أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 2- التعرف على مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 3- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 4- تحديد مدى وجود فروق ذو دلالة إحصائية في إجابة عينة الدراسة يعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

■ أهمية الدراسة:

أولاً الأهمية النظرية:

- 1- تعد هذه الدراسة رافداً للدراسات الحديثة في مجال إدارة المواهب من خلال التعرف على التميز المؤسسي في شركات الأدوية.
- 2- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من توصيات.

ثانياً: الأهمية العملية:

- 1- أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي.
- 2- زيادة إدراك الإدارة العليا في شركة أزال لصناعة الأدوية - صنعاء بموضوع إدارة المواهب لما له من أثر في تطوير التميز المؤسسي.
- 3- إظهار أهمية إدارة المواهب وأبعادها لدى كل الإدارات العليا في شركة أزال لصناعة الأدوية من أجل تطوير التميز المؤسسي.
- 4- بيان أثر إدارة المواهب وتطوير التميز المؤسسي من خلال أبعادها، وتنمية الموارد البشرية.
- 5- لفت نظر المسؤولين في شركة أزال لصناعة الأدوية إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي.

■ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

■ نموذج الدراسة:

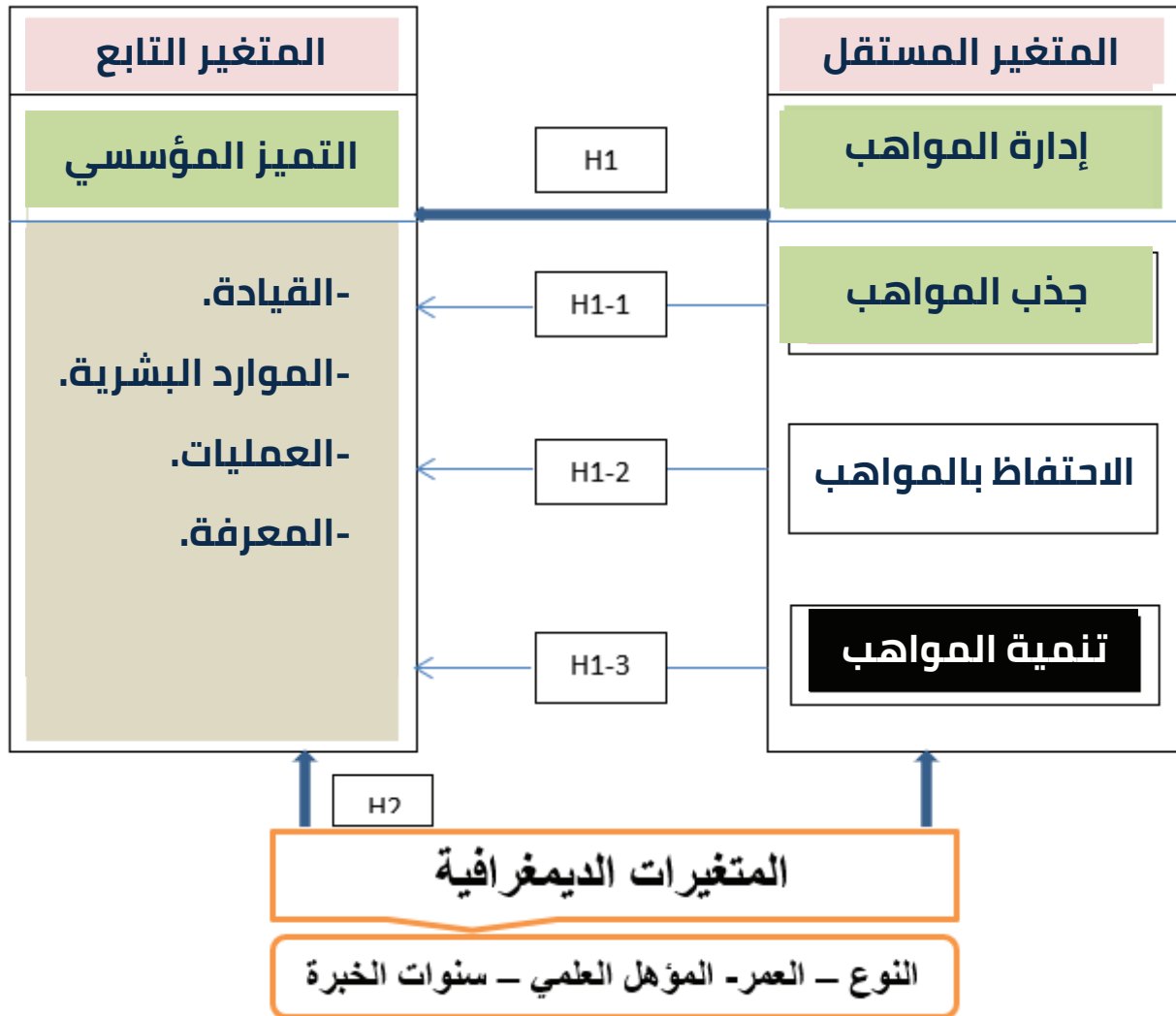
تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة استنادًا إلى مجموعة من النماذج والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أبعاد متغير الأساليب الإدارية الحديثة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تم تحديد أبعاد إدارة المواهب بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكرار في تلك الدراسات، والأكثر تناسبًا مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثلة في: جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب (كدراسة السلمي، 2022) (ودراسة جاد الله، 2021)، (ودراسة عبد الهادي، 2020)، (ودراسة محمد، الرميدي، 2021).

ثانيًا: أبعاد متغير التميز المؤسسي:

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في: القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة. كدراسة جاد الله (2021)، ودراسة ياسين (2020)، دراسة بلكير (2022) ويوضح ذلك الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

■ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1-مصادر ثانوية:

المصادر والمراجع والرسائل الجامعية والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2-مصادر أولية: الاستبانة، تم الاستعانة بالاستبانة في جميع البيانات من الشركة المبحوثة .

■ حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في التميز المؤسسي بأبعادها (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة) في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء).

2- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة مدراء ونواب وإداريين في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

3-الحدود المكانية: شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

4- الحدود الزمانية: من (2018-2022).

■ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع(إدارة المواهب، التميز المؤسسي):

1- **دراسة جاد الله (2021) بعنوان:** واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوزارة الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية، فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (347)

مبحوثًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تأثير دال إحصائيًا لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية في تحقيق التميز التنظيمي للدرجة الكلية ولجميع أبعاده لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من **أهمها ما يلي:** تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المواهب):

1- دراسة السلمي (2022) بعنوان: دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (4092) موظفًا وموظفة، وتم اختيار عينة العشوائية البسيطة المكونة من (352) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: لقد حقق مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%)، وحقق التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (4,00) وبزن نسبي قدرة (80%)، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية تهتم بالكوادر الموهوبة، والحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في الجامعة؛ بالإعداد لصف قيادي ثاني.

2- دراسة محمد، الرميدي (2021) بعنوان: أثر تبني إدارة المواهب في شركة السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل والتغيرات المؤثرة في تبني شركات السياحة لإدارة المواهب، وكذلك تقييم أهم تأثيرات إدارة المواهب في تلك الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (600) تم استرجاع منها (482) عينة على عدد من العاملين، وتم اختيار العينة العشوائية المكونة من (482) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن التمكين الإداري والثقافة التنظيمية يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب بينما يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: ينبغي على شركات السياحة الاستثمار في تبني عمليات وممارسات إدارة المواهب المتمثلة في استكشاف العاملين الموهوبين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وإدارة أدائهم بفاعلية، ووضع بعض الإجراءات والسياسات التي تضمن الاحتفاظ بهم، بجانب الحرص على جذب أفضل المواهب، وخاصة المواهب الرقمية التي ازدادت أهمية الحاجة إليها في ظل زيادة الاتجاه للعمل عن بعد والاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير في إنجاز الأعمال نتيجة لجائحة كوفيد19.

3- دراسة عبد الهادي (2020) بعنوان: أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (384) استمارة واسترجاع منها (338)، وتم اختيار عينة الدراسة ضمن العينة الطبقية العشوائية مكونة من (338) عضو من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يوافق نسبة (64%) على أنه يتم اختيار العاملين الموهوبين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والبعثات، اتفق ما نسبته (84%) من مفردات العينة على أنه لا يتم اختيار العاملين للتعيين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل،

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، وتنمية جميع العاملين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية قدرات العاملين بشركة التي تعقد بغرض الترقية إلى الدرجة العلمية الأعلى، أثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لما له من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):

1- دراسة الحطامي (2023): بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في بنك الأمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة موظفي البنك (270) عاملاً وعاملة، وبعد استبعاد فرع المطار أصبح العدد (220)، تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقية العشوائية التناسبية بواقع (225) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يوجد دور مهم ومحوري للإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في بنك الأمل وبدرجة عالية حيث كانت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة بشدة على أغلب فقرات الاستبانة الموزعة عليهم، كذلك يوجد دور مهم لكل المشكلات في تحقيق التميز المنظمي بالبنك وبدرجة عالية، يوجد دور مهم للمرونة في تحقيق التميز المنظمي بالبنك وبدرجة عالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: توصي الدراسة قيادة البنك بالحرص الدائم والمستمر على تحقيق التميز المنظمي وذلك من خلال تشجيع الإبداع والابتكار بين موظفيها.

2- دراسة بلخير (2022): بعنوان تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة.

هدفت الدراسة للتعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استمارة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين، جامعة الجيلاني بونعامة- خميس مليانة، الجزائر،

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تساهم المنظمة المتعلمة وتلعب دورًا مهمًا في تحقيق التميز المنظمي وذلك لأن المنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم من خبرتها وتجنّي الفوائد من المعارف والمهارات التي تكتسبها، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: الاهتمام بتحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني المرونة التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا، تشجيع التعلم على المستوى الجماعي.

3- دراسة الغمس (2017) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددهم (639) مفردة، وقد تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية بواقع (250) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: لابد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين، وضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.

رابعًا: الدراسات الاجنبية:

1-دراسة Noor & 1 Al Damaki 2023 : بعنوان: التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على لتمييز المؤسسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أبوظبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)،

وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكليات النظرية (الأداء- القانون)، والكليات التطبيقية (الهندسة- الطب) في جامعة أبو ظبي، وتمثل مجتمع الدراسة من (300) فرد، وتم تطبيق الاستمارات على (60) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أبو ظبي، فيما تم استرداد (55) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة جاءت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي لدى عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: ضرورة الاهتمام بالتميز التنظيمي من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

2-دراسة Al-Musawi & Saedi (2022) بعنوان: دور استراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها الفرعية في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة مديري الأقسام العلمية والمقررين في كليات جامعة ميسان وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (52) فردًا شملت مديري الأقسام العلمية والمقررين في كليات جامعة ميسان، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن أفراد العينة لديهم ثقة مطلقة بأن تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال يسمح باستغلال كافة الفرص الحاسمة باستخدام التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعتمد على رؤية تنظيمية مشتركة ومدى كفاية الموارد المتاحة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن الجامعة تنظر إلى أن تكون متميزة تنظيميًا، يجب على الإدارة العليا أن تبذل جهودًا مدروسة لإشراك الموظفين بالكفاءات والمهارات القيادية من أجل دعم رؤية الجودة وتقديم الخدمات.

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

■ تطرق الباحث إلى 7 دراسات عربية ودراستين أجنبية من خلالها لاحظ الباحث أن هناك دراسة تناولت المتغيرين المستقل والتابع وثلاث دراسات تناولت المتغير المستقل وخمس دراسات تناولت المتغير التابع، نوضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال أربعة محاور كما يلي:

■ أولاً: أوجه الاتفاق:

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لاحظ الباحث اعتماد كل الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسات السابقة برنامج الحزم الإحصائي (SPSS) معتمدة على الاستبانة وهذا ما ينطبق مع الدراسة الحالية أما من حيث المتغيرات فقد تناولت دراسة جاد الله (2021) نفس المتغيرين التابع والمستقل للدراسة الحالية، بينما دراسة السلمي (2022)، دراسة محمد، الرميدي (2021م)، دراسة عبد الهادي (2020م) نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية بينما دراسة الحطامي (2023)، ودراسة بلكير (2022)، دراسة الغمس (2017م)، دراسة Noor & 1 Al Damaki (2023)، ودراسة Al- Saedi & Hasoon Al-Musawi (2022) فقد تناولت المتغير التابع نفس الدراسة الحالية.

■ ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في الحدود الزمانية، والمكانية، ومجتمع الدراسة.

■ ثالثاً: ما استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- كيفية تحديد عينة الدراسة واختيارها.
- 2- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة واختيار المنهج المناسب.
- 3- معرفة واقع إدارة المواهب في القطاع الإداري (الطبي) بحدود مكانية مقارنة.
- 4- تتبع الدراسات السابقة وتكوين الإطار النظري وصياغة مشكلة البحث.

■ رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1-حث الإدارة العليا بالشركات والمنظمات الخاصة بالعمل على تفعيل إدارة المواهب وذلك للتأثير على العاملين، وجذبهم والاحتفاظ بهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، والاهتمام بأفكارهم، وتطويرها.
- 2-كشفت الدراسة عن مستوى تقديم الخدمات في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.
- 3-تعد من أولى الدراسات التي ربطت بين أبعاد إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية حسب علم الباحث.

■ أولاً: إدارة المواهب:

تشير إدارة المواهب إلى مجموعة الإجراءات التي تضعها المنظمة لتخطيط احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين، ووضع آليات استقطابها وجذبهم، بجانب تقييم مستوى أداء المواهب الحالية بالمنظمة في كافة المستويات الإدارية والعمل على تطويرها وتنمية كفاءتها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهؤلاء الموهوبين والحرص على بقائهم للعمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة (محمد، الرميدي، 2021، 151).

■ تعريف الموهبة:

عرفت بأنها: هي الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز.

■ تعريف إدارة المواهب:

عرفت بأنها: هي عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك (كاظم، كاظم، 2013، 82).

كما عرفت بأنها: هي تلك الإدارة التي تسهم في تحسين الأداء بالمنظمات، وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودعم قدراتها التسويقية والتنافسية (أبو زيادة، 2020، 39-1).

كما عرفت بأنها: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (Deery & Jago 473-2015,452).

كما عرفت بأنه: هي نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفاعلية وكفاءة عالية (Festing & Schafer. 2014,261).

■ أهمية إدارة المواهب:

تكمّن في العديد من المهام نذكر منها:

- 1-دعم الإدارة العليا بالمواهب القادرة على الإبداع والابتكار في قيادة المنظمة للتميز في بيئة العمل.
- 2-زيادة قدرة إدارة المنظمة على التعامل مع كافة التحديات الحالية والمستقبلية، واستدامة الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف.
- 3-حسن اختيار القادة والمشرفين والعاملين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية.
- 4-تحسين مستويات الموارد البشرية.
- 5-التغيير السريع في متطلبات الكثير من الوظائف، والتطورات التكنولوجية، السريعة، والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين للتعامل مع هذه التطورات (عارف، 2018، 162-105).

■ أبعاد إدارة المواهب:

1-جذب المواهب:

هو أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب يطلق عليها (استقطاب أو التجنيد)، وعلى المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، ويشير إلى سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل فيها،

, وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات على جذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية, وجودة سياسة رواتب ومكافآت جاذبة, وتوافر فرص التدريب, وإتاحة الفرصة للترقية والتطوير الوظيفي, والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة (Mensah, 2015, 549).

2- الاحتفاظ بالمواهب:

لابد من الاحتفاظ بالمواهب من خلال امتلاك المنظمة فهماً واضحاً لقيمة استيفاء الموهوبين ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:

أ- الاعتماد على نظام مكافأة وحوافز مادية مناسب للأداء: لابد من عمل توافق بين نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق, حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مناسبة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب, فكلما كان الموظف راضي عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء ومن أفضل الطرق التي تستخدمها المنظمات طريقة الأجر المستند مع زيادة الأجر أكثر من ذوي الأداء العالي (Mensah, 2015, 549).

ب- توفير الثقافة التنظيمية: أي نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والتي تؤكد على أهمية الموهبة وما تحققه من تميز وقدرة تنافسية للمنظمة والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل, وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير العمل داخل المنظمة حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق بيئة عما تناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه للانتماء إلى المنظمة المطلوب العمل بها (عارف, 2018, 105-164).

ج- إيجاد حوافز معنوية فالتزام بالعمل في المنظمة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير, ولهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء, مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول من قبل المواهب (عارف, 2018, 105-162).

3- تنمية المواهب:

وذلك من خلال التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين للعمل بالمنظمة والارتباط بها، لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس على تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية (Festing & Schafer 2014,263)..

وتتم التنمية من خلال التوجيه والإرشاد للأفراد في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى التخصصي أو المهني، وبالتالي فإن هدف التوجيه هو تعزيز الأداء والإنتاجية، وزيادة فاعلية الموظفين ونقل المعارف المهمة والتغذية العكسية، وعلاوة على ذلك القدرة على الاتصال (Festing & Schafer 2014,263)..

■ ثانيا: التميز المؤسسي:

تعريف التميز المؤسسي:

عرف بأنه: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، 2001، 13).

كما عرف بأنها: هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (النسور، 2010، 23).

وعرف بأنه: تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (زايد، 2003، 48).

■ أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في الآتي (زايد، 2003، 49):

- 1-المنظمات** بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإداء.
- 2-المنظمات** بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 3-المنظمة** بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4-المنظمة** بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

■ أبعاد التميز المؤسسي:

هناك العديد من الأبعاد للتميز المؤسسي نوردتها كما يلي:

1-القيادة:

القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمون طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (النسور، 2010، 23).

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها،

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini 2005,123).

2-الموارد البشرية:

وتشير إلى أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية (Armstrong 2006,10).

حيث يعد إن محور الخطر هو الإنسان، سواء المستخدم أو الشخص المنوط به مهام تقنية معينة تتصل بالنظام، فإدراك هذا الشخص حدود صلاحياته، وإدراكه آليات التعامل مع الخطر، وسلامة الرقابة على أنشطته في حدود احترام حقوقه القانونية، هي مسائل رئيسة يعنى بها نظام الأمن الشامل، وتحديدًا في بيئة العمل المرتكزة على نظم الكمبيوتر، وقواعد البيانات (قذايفة، 2016، 167). ومن ذلك يتضح أن الكادر البشري من الأفراد في المؤسسات هو أشد خطورة على أمن المعلومات، ويعد تحديًا كبيرًا حيث إن من لديه القدرة على الدخول يستطيع نقل الملفات ونسخها، ولا يمكن استثناء أحد، سواء من إدارة أو موظف صغير، لذلك يجب على من يعين العاملين في المؤسسات والأماكن المهمة أن يكون على قدر من الخبرة في هذا المجال، ولديه قدرة وبصيرة في الاختيار الصحيح للأفراد الجدد قدر المستطاع، كما للرقابة على الأفراد دور كبير أثناء العمل حتى يشعر العاملون أنهم مراقبون من قبل أطراف أخرى حتى لو كان هؤلاء العاملون هم المسؤولين على سلامة وحفظ المعلومات وحمايتها من الأخطار والتهديدات (قذايفة، 2016، 167).

3-العمليات:

جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (إدريس، الغالبي، 2009، 37).
إذا أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، عندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك وأن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر(النعيمة، وآخرون، 2008، 43-54).

4-المعرفة:

تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (Alavi & Leidner 2001,27).
حيث يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول: يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها، أما المدخل الثاني: فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخي الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول (Stronmgulst & Samoff 2000,324).

ومن زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، فالمعرفة الضمنية: هي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة. أما المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة. وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Daft, 2001, 259).

-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة عرف بأنه: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء حيث تم توزيع عدد (125) استبانة بموجب المعادلة الإحصائية، وتم استرجاع (118) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بسنة استرجاع بلغت (94,4%) وللخروج بنتائج موضوعية، ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله؛ وذلك من حيث شمولها على الخصائص التي تمكن من الوصول إلى نتائج تخدم الدراسة.

عينة الدراسة:

تم اختيار مفردات عينة الدراسة ويقصد بعينة الدراسة المجموعة التي سيتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، ويجب أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة جيدة، وتم اختيار العينة العشوائية الاحتمالية البسيطة التي تكون فيها الفرصة متاحة لجميع أفراد مجتمع البحث في الظهور.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

معادلة ألفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات، تحليل البيانات الشخصية، التوزيع التكراري للآراء، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (كاي تربيع).

حساب الصديق والثبات:

قام الباحث باختبار الثبات لعبارات الاستبيان ككل واختبار الثبات كما موضح بالجدول التالي:

جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة.

العبارات	ألفا كرونباخ
محور جذب المواهب .	0.75
محور الاحتفاظ بالمواهب.	0.74
محور تنمية المواهب.	0.73
محور التميز المؤسسي.	0.74

من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح نتائج اختبار الصديق والثبات نجد أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث أعلى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.75) بحسب محور جذب المواهب وهو ثبات مرتفع وأدنى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.73) بحسب محور تنمية المواهب ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمحاورها مما مكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

تحليل البيانات الشخصية:

ويمكن توضيحها في الآتي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس	النوع
٦١.٠١	٧٢	ذكر	
٣٨.٩٩	٤٦	أنثى	
٪١٠٠	١١٨	الإجمالي	العمر
١٩.٤٩	٢٣	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	
٢٧.٩٧	٣٣	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
٢٠.٣٣	٢٤	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	
١٨.٦٤	٢٢	من ٥٠ سنة إلى أقل من ٦٠ سنة	
١٣.٥٦	١٦	من ٦٠ سنة فأكثر	
٪١٠٠	١١٨	الإجمالي	المؤهل العلمي
١٣.٥٦	١٦	ثانوية عامة	
٩.٣٢	١١	دبلوم متوسط	
٤١.٥٢	٤٩	بكالوريوس	
٢٢.٨٩	٢٧	دبلوم عالي	
١٠.١٧	١٢	ماجستير	
٢.٥٤	٣	دكتوراه	
٪ ١٠٠	١١٨	الإجمالي	سنوات الخبرة
١٤.٤٠	١٧	أقل من خمس سنوات	
٢٢.٨٩	٢٧	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٦٢.٧١	٧٤	من ١٠ سنوات فأكثر	
٪ ١٠٠	١١٨	الإجمالي	

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة بحسب النوع من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 61.01%، من إجمالي العينة، وكانت غالبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية 30 سنة إلى أقل من 40 سنة (27.97)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (41.52 %)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة من فئة من 10 سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (62.71%) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول (3) يبين إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي:

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

بناءً عليه كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك موافقة وكلما قل الوزن المرجح عن (3) كانت هنالك عدم موافقة.

اختبار فرضيات الدراسة:

ويمكن مناقشة اختبار فرضيات الدراسة في الآتي:

عرض ومناقشة الفرضيات:

أ/ عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور جذب المواهب:

عبارات الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الترتيب أو الرتبة	النتيجة
يتم اختيار العاملين في الشركة للتعيين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.	0.958	3.93	146.077	4	0.000	1	متوسط
تسعى الشركة إلى بناء علامة تجارية من أجل جذب العمالة.	1.187	3.42	46.979	4	0.000	2	متوسط
تحظى الشركة بسمعة طيبة تجعل العنصر البشري راعياً للالتزام لها .	1.063	3.25	74.876	4	0.000	4	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تعيين القدرات الملائمة وفقاً للاحتياجات.	1.173	3.09	34.232	4	0.000	5	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف.	1.146	3.30	41.270	4	0.000	3	متوسط

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (146.077) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.93) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يتم اختيار العاملين في الشركة للتعين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (46.979) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.42) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تسعى الشركة إلى بناء علامة تجارية من أجل جذب العمالة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (74.876) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.25) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحظى الشركة بسمعة طيبة تجعل العنصر البشري رغباً للانضمام لها.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (34.232) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.09) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تعيين القدرات الملائمة وفقاً للاحتياجات.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (41.270) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.30) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظفين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من جذب المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (4) معامل الارتباط بيرسون بين جذب المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.867	0.001	معنوية

يتبين من الجدول رقم (4) إن الارتباط بين جذب المواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.867)، ودرجة الارتباط معنوية.

• **يوضح الجدول (3) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.063-1.187) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، أي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين جذب المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).**

ب/ عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات الاحتفاظ بالمواهب:

عبارات الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الترتيب أو الرتبة	النتيجة
توفر الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب.	1.023	3.35	76.249	4	0.000	1	متوسط
تتبع الشركة احتياجات العاملين للاحتفاظ بالمواهب .	1.210	3.23	33.717	4	0.000	3	متوسط
توجه إدارة الشركة بمكافئة المتميزين في العمل.	1.152	3.33	39.940	4	0.000	2	متوسط
تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	1.279	3.07	15.305	4	0.004	5	متوسط
تمتلك إدارة الشركة فهماً واضحاً بقيمة استبقاء الموهوبين.	1.118	3.22	53.150	4	0.000	4	متوسط

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (76.249) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن توفر الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (33.717) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.23) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)،

وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تلبي الشركة احتياجات العاملين للاحتفاظ بالمواهب.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (39.940) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.33) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن توجه إدارة الشركة بمكافئة المتميزين في العمل.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (15.305) بمستوى معنوية (0.004) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.07) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (53.159) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تمتلك إدارة الشركة فهماً واضحاً بقيمة استبقاء الموهوبين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.867	0.001	معنوية

يتبين من الجدول رقم (6) إن الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.869)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (5) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.023-1.118) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).

ج/ عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنمية المواهب:

عبارات الفقرات	الانحراف	المتوسط	قيمة كاي	درجة	مستوى	الرتبة	النتيجة
المعيار	تربيع	ت	المعنوية	أو الترتيب	متوسط	متوسط	متوسط
تساعد إدارة الشركة الموهوبين كي يصبحوا مبدعين في أداء أعمالهم.	1.238	3.19	23.202	4	0.000	5	متوسط
تحرص إدارة الشركة على تدريب الموهوبين وتطوير مهاراتهم.	1.257	2.97	21.828	4	0.000	1	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تكليف الموظف بمهام غير اعتيادية لاكتساب مهارات جديدة.	1.201	3.22	30.026	4	0.000	4	متوسط
تعمل إدارة الشركة على منح الموهوبين إدارة مشروع كامل.	1.318	3.35	21.571	4	0.000	2	متوسط
تحرص إدارة الشركة على تطوير أفكار الموهوبين.	1.265	3.27	23.245	4	0.000	3	متوسط

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الأولى (23.202) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.19) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تساعد إدارة الشركة الموهوبين كي يصبحوا مبدعين في أداء أعمالهم.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (21.828) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.02) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على تدريب الموهوبين وتطوير مهاراتهم.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (30.026) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تكليف الموظف بمهام غير اعتيادية لاكتساب مهارات جديدة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (21.571) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على منح الموهوبين إدارة مشروع كامل.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (23.245) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.27) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على تطوير أفكار الموهوبين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - تنمية المواهب كمتغير مستقل التميز المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين تنمية المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.862	0.000	معنوية

يتبين من الجدول رقم (8) إن الارتباط بين تنمية المواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.862)، ودرجة الارتباط معنوية.

يوضح الجدول (7) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.201-1.318) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتيح إجابة دون غيرها. بناءً على هذا نتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).

جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التميز المؤسسي:

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الرتبة أو الترتيب	النتيجة
تسعى الإدارة العليا في الشركة لتحقيق مركز تنافسي جيد.	1.248	3.44	35.863	4	0.000	5	متوسط
يشارك العاملون في الشركة بشكل واسع في اتخاذ القرار.	1.158	3.57	58.996	4	0.000	3	متوسط
تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالشركة بالسرعة والراحة.	1.137	3.64	65.605	4	0.000	2	متوسط
تمتلك الشركة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.	1.107	3.66	77.751	4	0.000	1	متوسط
تستخدم الشركة تكنولوجيا معلومات التفكير لإيجاد حلول معرفية.	1.099	3.52	63.760	4	0.000	4	متوسط

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (35.863) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.44) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تسعى الإدارة العليا في الشركة لتحقيق مركز تنافسي جيد.

2- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (58.996) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.57) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يشارك العاملين في الشركة بشكل واسع في اتخاذ القرار.

3- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (65.605) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.64) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالشركة بالسرعة والراحة.

4- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (77.751) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.66) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تمتلك الشركة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.

5- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (63.760) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.52) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تستخدم الشركة تكنولوجيا معلومات التفكير لإيجاد حلول معرفية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا بتطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في تبني إدارة المواهب في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط وهذا يودي إلى أن هناك قصور من قبل إدارة الشركة في جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.
- 4- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط.
- 5- هناك قصور لدى مؤسسة أزال لصناعة الأدوية في ممارسة أبعاد التميز المؤسسي.
- 6- انخفاض مستوى أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بعدي الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب.
- 7- تفاوت اهتمام شركة أزال لصناعة الأدوية في ممارسة أبعاد إدارة المواهب، حيث كان البعد الأكثر ممارسة هو بعد تنمية المواهب، وأقلها هو بعد الاحتفاظ بالمواهب.

ثانياً: التوصيات:

- 1- العمل على تبني إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- العمل على جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب؛ لدورهما في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- العمل على تنمية المواهب على كافة المستويات الإدارية في شركة أزال لصناعة الأدوية، وإيجاد بيئة عمل محفزة.
- 4- التركيز على التميز المؤسسي باستمرار وتحسينه وتطويره لإيجاد مكان لقطاع الأدوية في ظل التنافس المستمر.
- 5- تعزيز ممارسة التميز المؤسسي بكافة أبعاده في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 6- العمل على الاهتمام ببعدي الاحتفاظ بالمواهب، وجذب المواهب من قبل شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 7- على شركة أزال لصناعة الأدوية الاهتمام والعمل على بعد الاحتفاظ بالمواهب كونه البعد الأقل ممارسة ضمن أبعاد إدارة المواهب.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو زيادة (2020) دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة جوال الاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، فلسطين.
2. الحمادي (2023) دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في البنوك اليمنية، دراسة حالة بنك الأمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
3. إدريس، الغالبي (2009) إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السلمي (2001) خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. السلمي (2022) دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، رسالة ماجستير تنفيذي، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
6. الغمس (2017) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم إدارة تربوية، السعودية.
7. النصور (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردني، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. النعيمي (2008) تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
9. بليكر (2022) تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، جامعة الجبلاني-بونعام، خميس مليانة، فلسطين.
10. جاد الله (2021) واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال أريحا، فلسطين.
11. زايد (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
12. عارف (2018) نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، مصر.
13. عبد الهادي (2020) أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات، مج 12، ع 4، مصر.
14. قذايفة (2016) استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع 6، مصر.
15. كاظم، كاظم (2013) دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مصر.
16. محمد، الرميدي (2021) أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 21، ع 1، ديسمبر، مصر.

المراجع

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1.Al-Musawi, Al- Saedi & Hasoon(2022):"The role of entrepreneurial strategies in achieving organizational excellence Ibtisam Khalid Yahia Salama, (2018) "The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities, College of Education for Girls, University of Jeddah, Saudi Arabia.
- 2.Armstrong, Michael,(2006). A Havdbook of Human Rsource Management Practice, Kogan PAGE, 10 ED, U. S.A.,
- 3.Alavi & Leidner, (2001) Dorothy E., Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Reseech ISSUES, Yarmouk University Data Base, Management Information, s Systems, Vol.
- 4.Borghini, E, C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. The journal of creative Behavior, vol.
- 5.Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio.
- 6.Deery & Jago(2015) Revisiting talent manangement Work - life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Management.
- 7.Festing & Schafer (2014) Generational Challenges to talent manangement: A framework for talent based on the psychological – contract perspective. Journal of world Business.
- 8.Mensah coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of productivity and performance MANAGEMENT : 549 ,2015.
- 9.Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology Journal of Comparative Education, Vol.
- 10.Sultan Saif Ali Al Darmaki¹ & Khairunneezam Mohd Noor(2021)2 Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of abu dhabi university: applied study to the faculties of abu dhabi university 1 (Corresponding A uthor) phd Student. Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM).).



EMIRATES
INTERNATIONAL
*** UNIVERSITY ***



منعاء - حدة - شارع بيروت



Eiuniversity



هاتف : 01432222-781232222



<https://eiu.edu.ye>