



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز - الدور الوسيط لنظم  
معلومات الموارد البشرية

The Relationship between Talent Management and  
Achieving Excellence The Mediating Role for Human  
resources Information Systems

Applied To a Sample Saud Mamoun Al-Barir Companies

(بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

سامي مصطفى محمد علي

إعداد الطالبة:

سارة أبوبكر حسن عمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
انشُرُوا فَاَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

## الإهداء

إلى

وطني الغالي .....السودان

إلى

أمي وأبي

أخواتي وإخواني

إلى الأصدقاء

وجميع زملائي في العمل والدراسة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف المرسلين محمد الأمين وعلي آله وصحبه أجمعين ، الحمد لله الذي أعانني علي إتمام هذه الدراسة فله الحمد والمنة ، ومن منطلق قول نبينا الكريم صلي الله عليه وسلم : "من لا يشكر الله لا يشكر الناس" . أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا والشكر لأستاذي الفاضل الدكتور/ سامي مصطفى محمد علي المشرف علي هذه الرسالة ، لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيه حكيم كان له الأثر الإيجابي علي إنجاز هذه الرسالة فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما اشكر جميع المحكمين على أداة الدراسة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت في إخراجها بالشكل الصحيح ، وأشكر جميع العاملين بمجموعة شركات سعود مأمون البرير ومدير الموارد البشرية كان لهم الأثر الكبير في المساعدة والاهتمام في تعبئة الإستمارة .

وأتقدم بالشكر والعرفان لوالدي ووالدتي اللذان قدما الدعم المادي والمعنوي لانجاز هذه الرسالة ، وأخواتي وإخواني وأيضا زميلي محمد إبراهيم . أتقدم إليهم جميعاً بأسمى آيات الشكر والتقدير ، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء ، وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم يوم القيامة .

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
	البسمة	1
أ	الآية	2
ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	فهرس الموضوعات	5
و	فهرس الجداول	6
ز	فهرس الأشكال	7
ح	مستخلص الدراسة باللغة العربية	8
ط	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	9
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>		
1	المقدمة	0-1
2	مشكلة البحث	1-1
3	أسئلة البحث	2-1
3	أهداف البحث	3-1
3	أهمية البحث	4-1
4	تنظيم البحث	5-1
4	التعريفات الإجرائية	6-1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>		
6	تمهيد	0-2
8	المبحث الأول: إدارة المواهب	1-2
17	المبحث الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية	2-2
28	المبحث الثالث: تحقيق التميز	3-2

55	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4-2
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>		
61	تمهيد	0-3
61	المنهجية	1-3
68	نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة	6-3
<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>		
76	المقدمة	0-4
76	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	1-4
79	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات	2-2-4
<b>الفصل الخامس: الخاتمة</b>		
126	الخاتمة	0-5
126	تمهيد	1-5
127	النتائج	3-5
130	التوصيات	4-5
132	قائمة المصادر والمراجع	
135	الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(1/3)
70	توزيع محاور الدراسة	(2/3)
71	مقياس درجة الموافقة	(3/3)
73	نتائج اختبار الفأ كرنباخ للأبعاد	(4/3)
79	النوع	(1/2/4)
79	العمر	(2/2/4)
80	المؤهل العلمي	(3/2/4)
80	التخصص العلمي	(4/2/4)
81	المسمى الوظيفي	(5/2/4)
81	سنوات الخبرة	(6/2/4)
83	التحليل العاملي (حجم العينة: 75)	(7/2/4)
87	تحليل الاعتمادية	(8/2/4)
89	صلاحية التقارب	(9/2/4)
90	صلاحية التمايز	(10/2/4)
91	معامل تضخم التباين	(11/2/4)
92	معامل التحديد	(12/2/4)
94	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(13/2/4)
98	العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز	(14/2/4)
101	العلاقة بين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز	(15/2/4)
104	العلاقة بين إدارة المواهب ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية	(16/2/4)
107	قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(17/2/4)
110	الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية كشرط لتحقيق التميز	(18/2/4)
112	نتائج توسط نظام الاختيار	(19/2/4)
114	قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(20/2/4)



116	دلالة الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية كشرط لتحقيق التميز	(21/2/4)
117	نتائج توسط نظام التدريب	(22/2/4)
119	قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(23/2/4)
122	توسط نظام تصنيف الوظائف	(24/2/4)
124	قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(25/2/4)
126	تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(26/2/4)
127	نتائج توسط نظام الأجور	(27/2/4)
128	ملخص دعم الفروض	(28/2/4)

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نظم معلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية	(1/2/2)
22	عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	(2/2/2)
36	الأسباب الداعمة للتميز	(3/2/2)
62	نموذج الدراسة	(4/3)
78	القيم المتطرفة	(5/1/4)
87	قيم تحليل الاعتمادية	(6/2/4)
86	صلاحية التقارب	(7/2/4)
93	العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز	(8/2/4)
96	العلاقة بين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز	(9/2/4)
99	العلاقة بين إدارة المواهب ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية	(10/2/4)
102	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(11/2/4)
108	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(12/2/4)
113	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(13/2/4)
118	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز	(14/2/4)

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز والتعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، اعتمدت الدراسة علي الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة هم عينه من الإداريين والموظفين بمجموعة شركات سعود مأمون البرير ، واستخدمت الدراسة عينه قصدية بسيطة ، وكان حجم العينة 100 فرد ، وزعت إليهم الاستبيانات ، بنسبة استجابة بلغت 75% من جملة الإستبانات الموزعة ، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التحليل العاملي ، ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (أموس) وتم استخدام الأدوات الإحصائية (الاستبانة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز، وبناءً علي نتائج الدراسة تمت تم تقديم توصيات منها: الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل علي تطوير المهبة لدي العاملين وذلك لما له من آثار إيجابية واضحة علي تحقيق التميز .

## **Abstract**

This study aimed to test the relationship between talent management and achieving excellence and identify the impact of human resource information systems as a mediating variable in this relationship. The study relied on previous studies in building the study model through which the study hypotheses were formulated, and the study used the descriptive and analytical approach, and the study population was They are a sample of administrators and employees in the Saud Mamoun Al-Barier Group of Companies, and the study used a simple intentional sample, and the sample size was 100 individuals, and questionnaires were distributed to them, with a response rate of 75% of the total questionnaires distributed. Pearson, multiple regression) through the Statistical Package for Social Sciences (AMOS), and the statistical tools (questionnaire) were used, and the study reached many results, including: that human resource information systems partially mediate the relationship between talent management and achieving excellence, and based on the results of the study, recommendations were made. Including: Paying attention to the concept of talent management and the factors that affect it, and working on developing talent among workers because of its Clear positive effects on achieving excellence

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام

#### 1-0 مقدمة:

لقد انصب اهتمام الباحثين والممارسين للعمل الإداري بقضية المعلومات باعتبارها عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات وأحد مواردها الإستراتيجية، كما أزداد الاهتمام بالمعلومات ومتطلبات بنائها ونجاحها ومجالات استخدامها خصوصاً أن المنظمات تواجه بتحديات تتمثل في مدى قدرتها على العمل بحيوية في ظل أعمال يسودها التغيير وعدم التأكد، لذلك أن الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية.

أما إدارة الموهبة كمفهوم جديد، بدأ يبرز ليس جديد في إدارة الأعمال فحسب، لكنه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة والتركيز في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي ، ويتعدى دوره إلى اختيار المديرين التنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات وتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

أدت حدة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات ومتطلبات العصر الحديثة إلى الجودة والتميز ، أي سعي هذه المنظمات لامتلاك نوع عالي ومتميز من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرات العالية والمهارات الفائقة باعتبارها الموارد القادرة على الإبداع والابتكار ومن خلالها يتحقق التميز وتحسين مستوى الأداء.

في هذا الفصل سوف يتم التطرق لمشكلة البحث، تساؤلات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، وهيكل البحث.

## 1-1 مشكلة البحث:

يؤكد تنامي التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وظروف المنافسة الشديدة فضلاً عن التغييرات المتسارعة والأحداث التي تجري في البيئة المنافسة بأنه يجب على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل لتبني مفاهيم إدارية حديثة ، والاهتمام بإدارة الموهبة لمواجهة التحديات والمشكلات المتمثلة بالنقص في العاملين ذوي المواهب والمهارات العالية خاصة ونحن نعيش في عصر التكنولوجيا والنمو الاقتصادي حيث الجميع يبحث عن ما يحقق الأداء المتميز لمنظمته ، بما أن إدارة الموهبة تعتبر أحد مقومات تطوير رأس المال البشري فكان لا بد لنا أن نتعرف على مدى تأثير إدارة الموهبة على التميز الدور الوسيط أنظمة معلومات الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة المواهب والتميز، وأشارت (دراسة حسين وليد ، 2016) إلى أن لإدارة المواهب أثر في تعزيز الميزة التنافسية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نلاحظ أن دراسة (دراسة حسين وليد ، 2016) تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، كما ركزت دراسة (إياد أحمد، 2016)، على تطبيق أبعاد النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات، ونجد أن هناك بعض الدراسات تناولت التميز مع متغيرات أخرى مثل دراسة (عبد العزيز عبد الغفور، 2018) ، فقد ركزت على السمات الإدارية والتميز المؤسسي الدور الوسيط القدرات الريادية، بينما ركزت دراسة (نورة عبد الله 2017) ،على دور الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي، بينما ركزت دراسة ( زياد محمد، 2017)، على نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية الأداء الأمني.

وبناءً على نتائج تلك الدراسات يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤالين

التالين:

1. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز؟
2. هل تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز؟

### 1-2 أهداف البحث:

بناء على تساؤلات الدراسة انبثقت الأهداف الآتية:

1. دراسة تأثير إدارة المواهب على تحقيق التميز
2. اختبار أثر إدارة المواهب على نظم معلومات الموارد البشرية
3. قياس أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز
4. معرفة تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة المواهب

وتحقيق التميز

### 1-3 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين نظري وعملي

#### 1-3-1 الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة إلى أن تضيف أفكار جديدة في المجالات العلمية المعرفية وأن تكون هذه الدراسة منطلق لدراسات أخرى أكثر عمقاً في المجال.

#### 1-3-2 الأهمية العملية:

التعرف على إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق التميز في واقع شركات سعود مأمون البرير والتعرف على الجوانب الايجابية وكذلك المعوقات التي تحول دون ذلك والاستفادة من نتائج الدراسة في شركات سعود مأمون البرير.

## 1-4 تنظيم البحث:

يحتوي هذا البحث على خمسة فصول:

الفصل الأول: يحتوي على مقدمة الدراسة أما الفصل الثاني: يحتوي على الإطار النظري للبحث ويشمل أربع مباحث ، المبحث الأول يتم فيه تناول موضوعات إدارة المواهب ، ويحتوي المبحث الثاني على تحقيق التميز"التميز التنظيمي والمؤسسي، ويحتوي المبحث الثالث على نظم معلومات الموارد البشرية ، ويتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة. بينما الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة، يحتوي على، مقدمة، نموذج الدراسة، فروض الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية. والفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ويشمل مبحثين: المبحث الأول يتناول تحليل البيانات، والمبحث الثاني يتناول اختبار الفرضيات أما الفصل الخامس: الخاتمة ويشمل: مقدمة وملخص النتائج، ومناقشة النتائج، وتوصيات الدراسة والصعوبات التي واجهة الباحث ومقترحات لبحوث مستقبلية، (الملاحق).

## 1-5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

إدارة الموهبة: تشير إلى مجموعة العمليات والبرامج والمعايير المستخدمة من قبل المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة والمحافظة عليها لتلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل.(إياد ، 2016)

التميز: في مجمله يضم التفرد والتجدد، والطموح والتفوق، وفي جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وهو أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط بل لتتمكن من المنافسة (الهوساوي

(2009م)



**التميز المؤسسي:** يعرف على أنه حالة من الإبداع الإداري ، والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة. (السلمي، على: 2007)

**التميز التنظيمي:** هو مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي يتم القيام بها داخل المنظمة والتي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفعالية عالية (السلمي على ، 2001م)

**نظم معلومات الموارد البشرية:** هو نظام يختص بتوفير ومعالجة المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يختص بالموارد البشرية. (القرود: 2009م)

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 2-0 تمهيد:

عبر التاريخ اهتمت الحضارات القديمة بالموهوبين من أبنائها فالحضارة الصينية كانت سباقة لابتداع فكرة الموهبة ووضع أسسها من خلال إتاحة الفرصة للجميع لاختبارات الوظيفة العامة، واعتماد ذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وإخضاع المرشحين لظروف واحدة ، والاعتماد علي المراحل للترقي ، وإعادة الامتحان أثناء الوظيفة من أجل التقويم المستمر للفرد، والحضارة اليونانية اعتبرتهم ركائز حضارتها، ويظهر ذلك جلياً في جمهورية أفلاطون أما الرومان فقد انصب اهتمامهم علي الموهوبين والمتفوقين وجهودهم للناحية العسكرية ليصنعوا منهم قادة المستقبل.

أما خلال الحضارة العربية والإسلامية فكان الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين عظيماً، فقد كان الخلفاء والولاة يبحثون عنهم في كل مكان لجلبهم والاعتناء بهم وتدريبهم وتعليمهم من أجل تسيير دقة الحكم والإدارة، وهكذا استمرت الأمور في الاهتمام بالموهوبين خلال كل حقبة التاريخ، وما أن أطل القرن العشرين حتى ظهرت دراسات علمية عديدة ووضع معايير من أجل التعرف علي الموهوبين يشكل أدق، ورعايتهم والاستفادة من طاقاتهم في شتى المجالات الإنسانية (خوري، 2002، ص7). وفي الوقت الحاضر فإن ارتفاع حدة المنافسة عالمياً بين منظمات الأعمال ، وحالة عدم التأكد التي أصبحت تميز بيئة الأعمال اليوم ، والتطور الكبير بل الطفرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وكذلك التغيرات في تركيبة القوى العاملة ، جميع هذه حقيقة قائمة فرضت تحديات جديدة في وجه منظمات الأعمال والقائمين عليها.

ومن الواضح أن جودة رأس المال البشري والعمل علي تطويره باستمرار هو المفتاح الأساسي لتمكين منظمات الأعمال من القدرة علي خوض المناقشة وتحقيق النجاح ، فالمنظمات لا تستطيع خوض المنافسة بدون امتلاكها لعناصر ماهرة ومتفوقة ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب هو أمر حيوي جداً لأي منظمة لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلي استدامة هذه الميزة في أي منظمة لا يكون إلا بامتلاكها أفراداً موهوبين، لكن التعامل مع موهبتهم هو أكبر التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه منظمات الأعمال اليوم (Egerova et.2013,p:10).

## المبحث الأول

### إدارة المواهب

#### 2-1-1 مفهوم إدارة الموهبة:

عرفت إدارة الموهبة بأنها: الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا فرقاً في أداء المنظمة، أما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد. (Armstrong 2009,p:168) وعرفها: (Silzer & Dowell:2010) مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة المصممة لجذب وتطوير ونشر واستبقاء الأفراد الموهوبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية . وأيضاً عرفها : (Campeanu- Sonea, et.. al:2011) بأنها مجموعة الأنشطة المتداخلة والمتراصة التي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية.

أما (Waheed, et..al. 2012) عرفه بأنها 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 بكفاءة وفعالية عالية. (ستار، 2013، ص: 15)

ومن خلال ما سبق ذكره ، فإن إدارة الموهبة من وجهة نظر الباحثة هي : مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات والممارسات المستخدمة من قبل المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين من أجل تحقيق أقصى قدر من الفاعلية وتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

## 2-1-2 تعريف إدارة الموهبة في إطار منظمات الأعمال:

تعرف الموهبة بأنها مجموع القدرات الذاتية لدى الشخص، ومهاراته، ومعارفه، وخبراته، وذكاؤه، وحكمه علي الأشياء، ومواقفه ، وسماته الشخصية ،وكذلك قدرته علي التعلم وقدرته علي التطور في المستقبل .

أما معهد (cipd) Chartered instiute of persomel and development وهو معهد استشاري ومقره لندن ، فيعرف المواهب في إطار المنظمة بأنهم " أولئك الذين يصنعون فرقاً كبيراً في أداء منظماتهم سواء من خلال مساهمتهم المباشرة أو من خلال إظهارهم مستويات فائقة لقدرة علي التعلم والتطور (Cipd، " 2007) ويعرف البعض إدارة الموهبة بأنها :مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لجذب والاحتفاظ وتشجيع وتطوير الأفراد الموهوبين التي هي بحاجة إليهم حالياً وفي المستقبل من أجل أن تبقى منظمة ناجحة.

لكن من أشمل تعريفات إدارة الموهبة التي قرأها الباحث هو ذلك الذي يعرف إدارة الموهبة بأنها"ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين، وتضمن زوال مختلف النزعات التنظيمية وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة، وتمحو كل مظاهر العنصرية ، وتدعم خلق التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم الشخصية(إياد، 2016، ص، 33)

## 2-1-3 أهمية إدارة الموهبة:

تعد إدارة الموهبة ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة وقاعدة أساسية لتطويرها وازدهارها، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية، متابعة الأفراد ذوي العقول البراقة، لغرض جذبها واستقطابها كخبرات متطورة يمكن للمنظمة الاستفادة منها بشكل كبير في زيادة الإنتاج ، وبسبب توسع الاقتصاد العالمي والأعمال التجارية وتحديات الموهبة العالمية ، ازدادت الحاجة إلي القوى العاملة

الماهرة ، مما أدى إلى دفع العديد من المنظمات إلى الاهتمام بإدارة الموهبة لمواجهة تلك التحديات

فضلاً عما تقدم فإن أهمية إدارة الموهبة تتضح من خلال المنافع التي تمنحها لمنظمات الأعمال كما يلي : (ستار ، 2013،ص، 16)

1. زيادة الإنتاجية

2. الاختيار المناسب للعاملين في المنظمات.

3. تطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات.

4. العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث إن إدارة الموهبة تكمن أهميتها لسببين أساسيين: أولاً: تضمن إدارة الموهبة للمنظمات إمكانية كسب النجاح والاحتفاظ بالموهبة الضرورية.

ثانياً: تعتبر مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، فضلاً عن أنها أصبحت محدد أساسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات، وفي بعض الحالات حتى بقائها.(ستار ، 2013،ص، 16)

#### 2-1-4 أهداف إدارة الموهبة:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبني إدارة الموهبة إذ وضح (Guillory,2006:P:2) ،بأن إدارة الموهبة لديها غاية وهدف تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى ، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر ، ويبين(jones,2011:2) أن إدارة الموهبة تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة ، وذلك باستخدام

عملية التوزيع والتطوير التي تتواءم مع أهداف المنظمات. وحدد آخرون أهداف إدارة الموهبة بالآتي: (حسين وليد، 2016، ص، 15-16)

1. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
3. خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد علي الاحتياجات الفردية للعاملين.
4. تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع الذين الذي لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
5. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلي الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

## 2-1-5 مراحل إدارة الموهبة:

ذكر (Egerova et al,2013,p:12)، أن إدارة الموهبة في المنظمات مرت بخمس مراحل وهي (إياد ، 2016، ص، 34)

1. مرحلة ردة الفعل: في هذه المرحلة كان يتم التعامل مع الموهبة في المنظمة من خلال ردة فعل آنية لاستجابة المباشرة للحاجات العاجلة للموهبة في وقتها دون تخطيط طويل الأمد.
2. مرحلة البرامج : وفي هذه المرحلة أخذت المنظمات في تطبيق برامج جزئية لإدارة المواهب، لكنها لم تكن فعالة لأنها لم تكن قادرة علي التأقلم مع التغيرات التي تتم في حاجات الأفراد الموهوبين.
3. مرحلة الأنظمة الشاملة: كانت هذه المرحلة محاولة لتطبيق أنظمة صارمة لإدارة الموهبة في المنظمات، لكن هذه الأنظمة كانت عبارة عن برامج معزولة عن بعضها ومبعثرة فلم تحقق الفاعلية.



4. مرحلة الأنظمة المترابطة : هي المرحلة التي طبق فيها أنظمة مترابطة لإدارة الموهبة، وتتميز بدرجة من التنسيق مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، لكنها لم تكن تصل إلي درجة التكامل المطلوبة.

5. مرحلة الأنظمة الإستراتيجية : في هذه المرحلة وصلت أنظمة إدارة الموهبة في المنظمات إلي درجة عالية من الفاعلية وفق استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية.

### 2-1-6 عوامل تطوير إدارة الموهبة:

لخص (Bersin,2013,p:5) ، العوامل الستة التي أدت لتطور مفهوم إدارة

الموهبة وهي:

1. التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال.
2. التحول نحو أسواق بلا حدود.
3. التحول نحو أسواق عالمية مثل الصين، الهند، وأوروبا الشرقية.
4. ظهور وظائف جديدة أكثر تخصصاً ودقة.
5. الحاجة لأنماط قيادية جديدة تناسب القرن الحالي.
6. احتدام التنافس للحصول علي الأفراد الموهوبين.

### 2-1-7 عمليات إدارة الموهبة:

يمكن تحديد أهم عمليات إدارة الموهبة بالآتي: (حسين وليد، 2016، ص، 18 - 16)

1. تخطيط الموارد البشرية : تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال مقارنة عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة إلي ذلك فإنها تهدف إلي إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة علي سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها ، في حين أوضح (Bersin,2006,p:3) أن خطة العمل

المتكاملة يجب أن تتضمن " : تأسيس إجراءات تخطيط الموارد البشرية ،  
ووضع ميزانية التعويضات ووضع الأهداف لسنة العمل."

2. استقطاب الموهبة : بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة في ملئ  
الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبير من المقدرات والمهارات من جهة ،  
وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى ظهر ما يعرف " بحرب  
الموهبة ، ومن أبرز أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة،  
التي تنوي البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة ، وجذبهم  
واختيار الأفضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب، أوضح(Chuai,2008.p:19) ،  
إن المنظمة تحتاج إلي إتباع إستراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، بالإضافة  
إلي اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب ، فضلاً  
عن بناء سمعة قوية ومميزة لهما في سوق العمل كي تتمكن من مواجهة  
المنافسة الشديدة من أجل الموهبة.

3. اختيار الموهبة : تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة  
والعاملين ، وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل ، وتقدم في  
الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة كي يتعرف كل منهما علي  
الآخر، ويجب مراعاة الحرص في تنفيذها ، لأن الموهوبين ذوي المهارات  
الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل علي المستوى الفردي وعلي مستوى  
المنظمة ، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم ، لذا فإن  
الخطوة الأولى في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين إلي " متوقعين ،  
وممكنين ، وغير مناسبين " ، وهذا سوف يتم من خلال مقارنة المعلومات  
المتوفرة في استمارة التقديم أو السيرة الذاتية مع معايير الاختيار التي تم  
تحديدها مسبقاً ، وقد يكون المعيار إما صريحاً بتفصيل عن مواصفات  
الشخص أو ضمناً في ذهن الشخص الذي يقوم بإعداد قوائم المقابلة.

4. إدارة أداء الموهبة : تسعى المنظمة من خلال إدارة الأداء إلي تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية و بدنية ، ومهارات فنية ، وفكرية ، وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل علي تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ، قد عرفت إدارة الأداء بأنها " : الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون وتساعد علي تحقيق أهداف المنظمة ، وقد حدد (Noe at el,2006:332-333)، أغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة أداء الموهبة هي:"الغرض الإستراتيجي علي مستوى المنظمة ككل ،والغرض الإداري علي مستوى الأفراد العاملين في المنظمة

5. تطوير الموهبة :ينبغي علي المنظمات عند تعيين العاملين فيها،أن تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة أكبر معها، ويعتقد كل من (Lau& Akehrli,2002)، إن التطور يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ علي الموهبة داخل المنظمة، كما يجب أن تمنح المنظمة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي،إذ يؤدي ذلك إلي تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم علي تقوية مهارات الموهوبين، ومساعدتهم علي كسب المهارات الجديدة

6. الاحتفاظ بالموهبة : يمثل الاحتفاظ بالموهبة" العملية التي تركز بشكل استراتيجي علي إبقاء الموهبة داخل المنظمة ، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات إلي زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثلاً" التقدم الاقتصادي الذي يقدم فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة ،وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل ، توجد عدة افتراضات من الممكن إن تساعد إدارة الموهبة علي الاحتفاظ بالموهبة

منها" : يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال وإنما عندما يشعرون بأن جهدهم له أثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها .

### 2-1-8 التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المنظمة:

وللأهمية المتعاظمة التي تلاقها إدارة الموهبة ,فقد تحتم علي المنظمات مواجهة العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة, ومنها ( وائل وإدريس، 2014، ص، 137)

1. الضغوط المتولدة نتيجة عامل الندرة في الموهوبين والتي تحول دو لفت انتباه المديرين علي المدى القصير لعمليتي التفكير والتخطيط.
2. التزايد الكبير في سوق العمالة العالمية.
3. التزايد الكبير في مواقع العمل بشكل مرئي.
4. التنوع الكبير في قوى العمل وفقا للجنس والعمر والثقافة.
5. التنوع الكبير في قوى العمل ذات الرؤية المستقبلية حول أنماط الحياة الخاصة بها وعملية وصول المعلومات المتوفرة حول فرص العمل.

### 2-1-9 نظام إدارة الموهبة:

النظام عموماً هو مجموعة من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. ويعرف معهد CIPD نظام إدارة الموهبة بأنه نظام يهدف لجذب وتحديد وتوظيف وتطوير والاحتفاظ بأولئك الأفراد من ذوي القدرات العالية والذين يشكلون قيمة خاصة للمنظمة.

ويلخص (Hughes & Rog,2008) دور نظام إدارة الموهبة في تحديد المواقع الوظيفية الجوهرية في المنظمة التي تساهم في استدامة الميزة التنافسية، ثم توظيف الأشخاص الأنسب في تلك المواقع الحيوية، وأن هكذا نظام يعتبر أحر سلاح في ترسانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة في خضم معركة مستمرة على المواهب البشرية.

وحسب (Silzer & Dowell, 2010,p: 18) فإن نظام إدارة الموهبة هو " مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافة في المنظمة والتي تصمم وتطبق من أجل جذب وتطوير وتوظيف المواهب والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة التحديات المستقبلية. (إياد ، 2016،ص:23)

**2-1-10 الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة حسب معهد Ibm الأمريكي حول النظام المتكامل لإدارة المواهب في المنظمات وهي:** (إياد ، 2016،ص، 24)

1. تطوير إستراتيجية الموهبة: وتعني وضع أفضل إستراتيجية طويلة الأمد لجذب واستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموهبة في المنظمة.
2. استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها: تحديد مصادر الموهبة، وجذبها للمنظمة، وتعيينها في أنسب موقع وظيفي يناسب قدراتها واستعداداتها وحسب أهداف المنظمة
3. تحفيز الموهبة وتطويرها: تحديد موهبة العاملين ، وتشجيعهم، وتحقيق الرضا الوظيفي.
4. تنظيم وإدارة الموهبة: تحقيق الاستفادة المثلى من المواهب، من خلال تنظيم عملهم، ما يلبي حاجات المنظمة من خلال إسهامات المواهب وأفكارهم الخلاقة.
5. الاتصال بالموهبة وتمكينها: إيجاد اتصال تنظيمي فعال بالمواهب في المنظمة، وإتاحة الفرص أمامهم لنشر خبراتهم داخل المنظمة من خلال التمكين الإداري.
6. تعاقب واستدامة الموهبة: التأكد من أن المنظمة قادرة على التعامل مع أي طارئ وأن الاتصالات التنظيمية تتوافق مع سلوك القيادة، وأن التغييرات الحادثة في المنظمة تمت ضمن رؤية مستقبلية واضحة وتحقق الاستدامة.

## المبحث الثاني

### نظم معلومات الموارد البشرية

#### 2-2-0 نظم إدارة معلومات الموارد البشرية:

يرى كثير من الكتاب والباحثين أن الموارد البشرية لم تجد الاهتمام الكافي الذي وجدته إدارات المنظمة الأخرى وخاصة التي يتعلق نشاطاتها بالنواحي المالية وذلك فيما يتعلق باستخدام نظم معلومات الحديثة إذ سهل قياس عائد الاستثمار علي القطاعات الأخرى في الوقت الذي يصعب فيه حساب العوائد الفعلية لبناء وتصميم نظم معلومات موارد بشرية وعلي الرغم من ذلك فقد بدأ الكثير من المنظمات في الآونة الأخيرة إدراك أهمية هذه النظم.

#### 2-2-1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

هو الوحدة المختصة بالهيكل التنظيمي لتوفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعرف (Gahan,2014.p:32) ،نظم معلومات الموارد البشرية بأنه " وسيلة منهجية لتخزين البيانات والمعلومات بحيث تمكن المدراء من التخطيط وصنع القرار بما ينسجم وأهداف المؤسسة .

ماهية نظم معلومات الموارد البشرية تتمثل بالوحدة المتكاملة من العنصر البشري والأدوات التقنية والمعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض التخطيط والرقابة علي سير العمل الإداري."

ويمكن تعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها " :نظم متكاملة تستخدم لجمع وتخزين وتحليل معلومات من أجل تقييم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات . ( زياد ، 2017 ، ص، 7)

## 2-2-2 أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

إدراك أهمية وجود نظم معلومات الموارد البشرية لعدة دواعي أهمها: (المغربي، 2015، ص،ص:159-158)

1. زيادة قدرات وإمكانيات الحاسوب وتوافر البرامج المساعدة ومعلومات الموارد البشرية.

2. تعدد سلبيات القرارات المتعلقة بالموارد البشرية نتيجة عدم اعتمادها علي المعلومات الصحيحة.

3. حاجة العديد من الجهات والأجهزة الداخلية والخارجية لمعلومات دقيقة عن موقف الموارد البشرية.

4. تشتت البيانات والمعلومات المرتبطة بالأفراد في إدارات المنظمة بشكل غير متكامل، مما يصعب معها تجميعها في الوقت المناسب.

5. تطبيق نظم المعلومات الإدارية لخدمة الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والتصنيع والتمويل والمحاسبة وغيرها ، مما يلزم تطبيق تلك النظم لخدمة الموارد البشرية ليتمكن النظام من خدمة المنظمة والعاملين فيها ولقد استمرت جهود التطوير والتحديث للاستفادة من التقنيات الحديثة في تجميع البيانات وتحليلها والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة بما ييسر الحصول علي المعلومات بدقة وفي التوقيت المناسب لتحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية وفعاليتها في المنظمة .

## 2-2-3 أنواع الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات:

وأن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين أساسيين

من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما: ( منال وجلال، 2011، ص، 28-28)

1. المستخدمين النهائيين :

وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين .ومن أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين ورجال البيع والمهندسين المديرين والعملاء يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة Knowledge workers أي الأفراد الذين يقضون أكثر وقتهم في الاتصالات، والتعاون من أجل استخدام وتوزيع المعلومات.

## 2. الأخصائيون في نظم المعلومات :

هم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملوا كل من محلل النظم، ومطوري البرامج ومشغلي النظام.

أ. محلي النظام : يقوموا بتصميم نظام المعلومات بناء علي متطلبات

المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين .

ب. مطوري البرامج :يقوموا ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي

يوفرها لهم محلل النظم.

ج. مشغلي النظام :يساعدوا في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات .

الموارد المادية المعدات :

تتضمن جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل

الحسابات والأدوات المساعدة Peripherals والوسائط

نظم الحاسب :وتشمل وحدة التشغيل المركزية . وهناك العديد من أحجام الحاسبات :

صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم أو حاسبات محمولة .

الأجهزة المكملة :وتشمل الفأرة ولوحة المفاتيح والشاشة والطابعة .

الوسائط :وهي جميع الأشياء الملموسة والتي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق

والأقراص الضوئية .

الإجراءات : وتمثل تعليمات التشغيل الموجهة لمستخدمي نظام المعلومات مثل دليل

استخدام برنامج مايكروسوفت أوفس.



## 2-2-4 تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

جوهر نظام معلومات الموارد البشرية هو قاعدة البيانات التي تحتوي علي تفاصيل بيانات المستخدمين والمعلومات الشخصية عن كل مستخدم في المؤسسة , وتتضمن بيانات المستخدم : الاسم , وتاريخ الميلاد أو السن , ونوع العمل , ووصف العمل , ورقم القطاع أو القسم الذي يعمل فيه , وعدد سنوات الخدمة) تاريخ الالتحاق بالعمل, (وتقارير تقييم الأداء وغير ذلك من البيانات والمعلومات , وتشتمل كل النظم الفرعية الأخرى في نظام الموارد البشرية بياناتها من قاعدة البيانات هذه.

من بين الأقسام الفرعية المهمة في نظم معلومات الموارد البشرية نظام الإذعان Compline الذي يتتبع عن قرب يراقب سجل الإذعان بالمؤسسة مع القوانين الحكومية والقواعد التنظيمية مثل تكافؤ الفرص وغيرها.

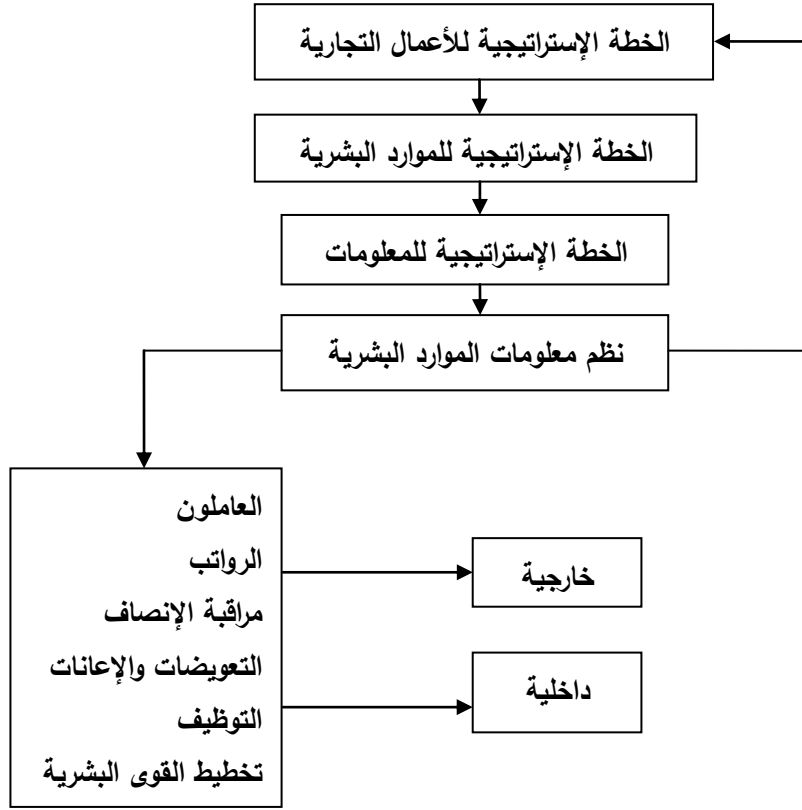
من بين النظم الأخرى الفرعية الحيوية في نظم معلومات الموارد البشرية ذلك الذي يدير السجلات والمعلومات التي تتعلق بالتوظيف والانتقال والترقيات والتسريح وإنهاء عقود المستخدمين , فعندما يحدث موقف من تلك المواقف تتولد كمية كبيرة من المعلومات وتحتاج المؤسسة إلي نظام فرعي ليقوم بتلك المهمة , وكلما زاد عدد الدعاوي القضائية أو زادت القوانين التي تناسب الحالات المختلفة من حالات التوظيف والترقيات والتسريح كلما زادت أهمية الحفاظ علي السجلات.

من بين النظم الفرعية الأخرى تلك النظم التي تتولى مهام تطوير المسميات الوظيفية ووصف مهام وواجبات كل الأعمال في المؤسسة، ونظم معلومات التعويض والإعلانات والتأمينات والتقاعد، ونظم تخطيط القوى البشرية، وقياس الأداء .تشتمل نظم معلومات الموارد البشرية من الخطة الإستراتيجية للنشاط، ومن خطة الموارد البشرية، ومن الخطة الإستراتيجية للمعلومات في المؤسسة (عبدالحمد ، 2016 ص 368).

ومن بين بعض النظم الفرعية التي تتواجد في داخل نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي :

بيانات المستخدمين العاملين (والرواتب، والتعويضات والإعلانات ، ومراقبة الإنصاف ، ومعالجة طلبات العمل ، والتدريب والتطوير ، والسلامة ، والتعويضات ، والنقابات المهنية) .

### شكل رقم (1/2/2) نظم معلومات الموارد البشرية والنظم الفرعية

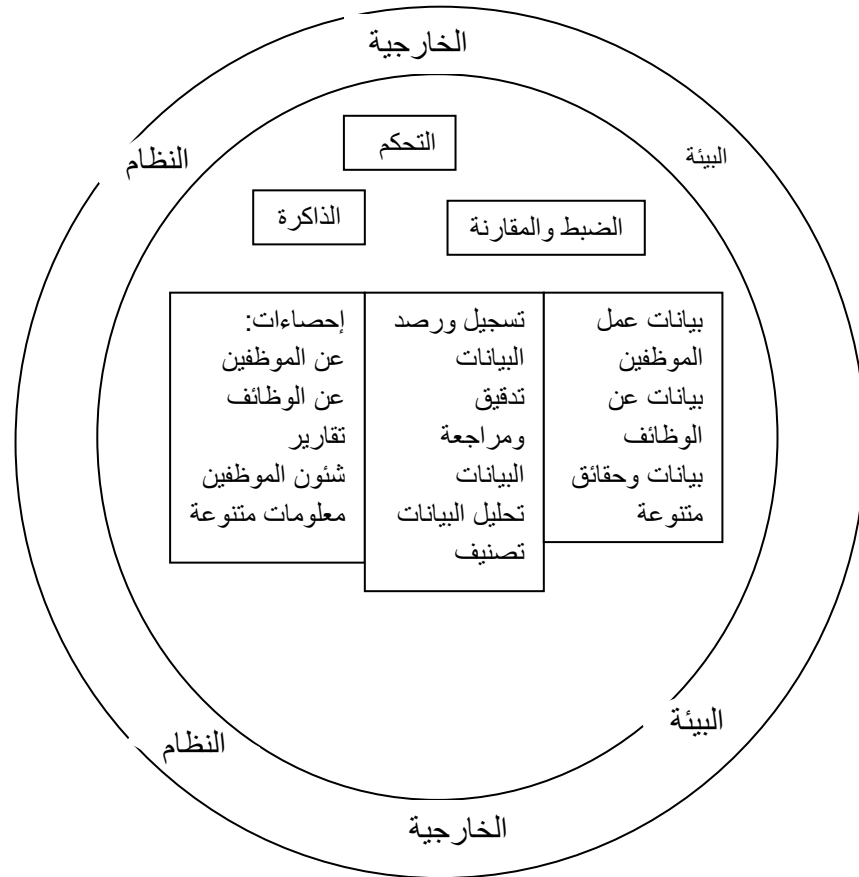


المصدر: م. عبد الحميد بسيوني ، نظم المعلومات الإدارية ، (القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع ، 2010م، ص 369) .

## 2-2-5 عناصر نظام معلومات الموارد البشرية :

أي نظام يتكون من خمسة عناصر أساسية وهي: (بدر وكمال، 2005، ص، 40-38) المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والذاكرة والتحكم أي الضبط والمقارنة. وبناء عليه فإن نظام معلومات، مثله مثل النظم الأخرى، يتكون من نفس العناصر. ويوضح الشكل التالي نظاماً لمعلومات الموارد البشرية بعناصره الخمسة.

شكل رقم (2/2/2) عناصر نظام معلومات الموارد البشرية:



المصدر: كمال الجعفري المفتي، وبدر سالم، نظم معلومات الموارد البشرية وآثارها على فاعلية شؤون الموظفين بالمملكة، (2006م)، ص38.

من الشكل السابق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن ترجمة البيانات التي يحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها في الأغراض الملائمة.

والنظام يصمم لأداء وظائف محددة هي:

أولاً: حصر العقود الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق تفصيلية. ويتطلب ذلك بالطبع ربط النظام بمصادر البيانات عن طريق النماذج والسجلات المستخدمة في شؤون الموظفين، كنماذج طلبات التعيين والاستخدام، وسجلات الموظفين، وتشكيلات الوظائف، ومسيرات الرواتب... الخ.

ثانياً : مراجعة وتصنيف وتحليل البيانات والحقائق، تمهيداً لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة شؤون الموظفين .وتتم المراجعة والتصنيف والتحليل، إما يدوياً أو آلياً، وذلك حسب نوع النظام المستخدم .وسياتي تفصيل ذلك تحديد أنواع نظم معلومات الموارد البشرية.

إن قدرة النظام علي أداء مهمة تصنيف وتحليل البيانات والحقائق يعتبر المعيار المناسب لتحديد فاعليته من عدمه . والمهم أن يكون نظام معلومات الموارد البشرية ، مهما كان نوعه قادراً علي سرعة تحديد العوامل المشتركة في قاعدة المعلومات . فعلى سبيل المثال لا بد أن يكون النظام قادراً علي تزويد المختصين في إدارة شؤون الموظفين ، بإحصائية عن جميع العاملين ذوي الخبرات العلمية التي تفوق 10 سنوات ، ويزيد معدل دخلهم علي خمسة آلاف .ريال كما يفترض أيضاً أن يكون النظام قادراً علي تبويب ودمج البيانات ومقارنتها بحيث يتمكن المسئولون في الجهاز الإداري من متابعة حركة الوظائف والموظفين (عبد الحميد ، 201م، ص 371).

ثالثاً : تقديم البيانات والحقائق المحللة (المعلومات) بصورة يسهل فهمها وتفسيرها بما يحقق الفائدة بالنسبة للأغراض التي سيتم استخدامها فيها . وتأتي مخرجات النظام في شكل ملخصات للبيانات، وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى مجالات

شئون الموظفين .وبالطبع فإن تلك المخرجات من إحصائيات وملخصات يتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام بحيث يلجأ إليها متخذو القرارات ، للاستفادة منها من اتخاذ قرارات سليمة تضمن كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في الإدارة. ولعنصر التحكم أو الضبط والمقارنة في نظام معلومات الموارد البشرية أهمية خاصة حيث تتم عن طريقه الرقابة علي أداء النظام وفاعليته في تحقيق أهدافه .وتتم هنا المراجعة الدورية للمعلومات التي يوفرها النظام للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في المجالات التي أعدت لها.

وكما أن لدورة التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة أهمية ودور أساس بالنسبة للنظم بصفة عامة فإن لها الأهمية نفسها بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية، ومن ثم علي النظام الكلي لإدارة شؤون الموظفين .والتغذية العكسية تدعم النشاط الرقابي علي العنصر البشري وتمكن من تحفيزه بالصورة الملائمة ، وعلاج المشكلات التي تحد من استخدامه بشكل فعال . كما تمكن دورة التغذية العكسية من متابعة التطور في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين ،مثل التعديلات التي تطرأ علي أنظمة ولوائح الخدمة ، والهياكل الوظيفية ، وخطط تصنيف الوظائف ...الخ. وبناء عليه فإن عناصر نظام معلومات الموارد البشرية تتكامل بعضها مع بعض، وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتلعب دوراً أساسياً في دعم سياسة ونشاط إدارة القوى البشرية في داخل الجهاز الإداري ، وصولاً إلي حسن استخدام الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة أو الجهاز الإداري(عبد الحميد ، 2016، ص372).

## 2-2-6 مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلي مجموعة مدخلات يتمكن من خلالها إنتاج ما هو مطلوب منه من مخرجات واهم هذه المدخلات. (معراج ، 2011، ص، 4)

1. سياسات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.
2. قواعد دفع الأجور أو إشكال التعامل مع عملية دفع الأجور.

3. المصادر الخارجية للحصول على القوى العاملة.
4. المصادر الداخلية للحصول على القوى العاملة.
5. البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
6. وصف دقيق للوظائف بالمنظمة.
7. قواعد مقياس الأداء المستعملة في المنظمة.

## 2-2-7 مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

ويختلف حجم ونوع المخرجات من نظام إلي آخر وحسب نوع وحجم العمل الذي تقوم به المنظمة ومن أهم مخرجاته. (معراج ، 2011، ص، 5)

1. خطة الموارد البشرية.
2. اختيار وطلب الموارد البشرية (المساعدة في التحديد المناسب من القوى العاملة).
3. خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة.
4. نتائج تقويم الأداء للعاملين في مختلف المستويات.
5. يساعد في إعداد تقارير السلامة المهنية.

## 2-2-8 فوائد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية علي إسناد العملية الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة من خلال ما يأتي(سنا ، 2015م ، ص 17):

1. يساعد في إعداد خطة الموارد البشرية حيث يقوم بإعطاء معلومات عن القوى العاملة و احتياجاتها.
2. يساعد في دعم قرارات التوظيف في منظمات الأعمال وتحديد المسار الوظيفي في المنظمة.
3. يساعد في إدارة الأجور والرواتب وتحديد مستوياتها.
4. يساعد في إدارة الممتلكات العلمية والكفاءات المتاحة للمنظمة (إدارة رأس المال الفكري للمنظمة بكفاءة).

5. يساعد في جدولة العاملين وإعداد جداول الإحلال للعاملين في الوظائف.

6. يستخدم كأداة لتقويم أداء وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

## 2-2-9 إيجابيات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات وسلبياته:

يعد تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية قراراً لصناع القرار في هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها، لذلك لا بد من إقناع صناع القرار في هذه المؤسسات بإيجابيات تطبيق هذه النظم، وحثهم على ذلك. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى فوائد تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وتشمل: تحقيق مستويات مرتفعة من دقة العمل وتحسين إجراءاته، وتوفير الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب، وتخفيض التكاليف. وتحقيق هذه الفوائد ينعكس بشكل مباشر على مستويات التشغيل في المنظمة، والتحكم والضبط، تخطيط أنشطة الموارد البشرية، هذا قد أشار (Kovach et al,2002) إلى العديد من المزايا الإدارية والإستراتيجية لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال. وهذا ما أيده كل من (Bset & Bekers, 2006)، اللذين أشارا إلى خمسة جوانب إيجابية يمكن أن تحققها منظمات الأعمال نتيجة لتطبيق تلك النظم وهي:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين ممارسات الموارد البشرية.
  2. إنتاج أكبر ومنتوع من عمليات الموارد البشرية.
  3. تحويل تركيز الموارد البشرية من معالجة المعاملات لإستراتيجية الموارد البشرية
  4. جعل العاملين جزءاً من نظم معلومات الموارد البشرية.
  5. إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بأكملها.
- ومن جانب آخر، فهناك تكاليف مرتبطة بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على الرغم من تحقيق الاستفادة المثلى من جميع إمكانيات إدارة الموارد.

أما جانب سلبيات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات فقد أشارت الدراسات إلي وجود تردد من قبل الإدارة نحو الإقدام علي تطبيق تلك النظم نتيجة التكاليف التي سوف تتحملها المؤسسات من تطبيق هذه النظم ، بالإضافة إلي الوقت الطويل نسبياً التي تحتاج إليه المؤسسة في التحول من النظام التقليدي إلي نظم معلومات الموارد البشرية ، لذا اعتمدت بعض المؤسسات نظاماً أقل تعقيداً قبل الإقدام علي تحويل قسم الموارد البشرية الخاص بهم . هذا وقد تبين أن المؤسسات التي قامت بالفعل بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لم تدرك المنافع التي يمكن تحقيقها عن تطبيق النظام بشكل تكاملي في المؤسسة، سواء علي المدى القصير أو المدى الطويل. (خالد ، 2015، ص ،12)

## 2-2-10 كيف يستخدم المديرون نظام معلومات الموارد البشرية؟:

يشبه نظام معلومات الموارد البشرية نظام معلومات التمويل، نظراً لأن محتوياته تقع في اهتمام المديرين الموجودين في المنشأة كلها .ومثل اهتمام كل المديرين بمواردهم المالية، فإنهم يهتمون أيضاً بمواردهم البشرية. مثال ذلك يهتم مدير وحدة تخطيط الموارد البشرية بالنظام الفرعي لتخطيط قوة العمل أساساً . كما يكون للمديرين من خارج الموارد البشرية اهتمام قوي .فلمدير المحاسبة اهتمام خاص بتأثير برامج التعويض والمنافع علي الحالة المالية للمنشأة .ويكون لمدير القسم الفرعي للرواتب في قسم المحاسبة اهتمام خاص بالنظام الفرعي للتعويض .

ويستخدم المديرون في جميع أنحاء المنشأة معلومات عن الأفراد يوميا ( رايموند مكليود ، 2010 ص، 943)



## المبحث الثالث

### تحقيق التميز

#### 2-3-1 تحقيق التميز

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص علي ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلي واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلي دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها ،ومن الضروري أن تؤكد في البداية أن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات ، بل هو حتمية فرضتها علي المنظمة العديد من الظروف القوية الخارجية، التميز ليس له حدود أو مواقع فالتميز هو نمط إداري يمكن أن يحدث في منظمة كبيرة أو صغيرة ،منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة ،منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبه بتحقيق الأداء فقط ، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات علي بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء ،حتى يتم الوصول إلي الأداء الأفضل أو المتميز وتسعي المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلي التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ،ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوي كفاءة استخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو ابتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع ، فالتميز مفهوم جامع يشير إلي الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية ،ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى . ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة والجودة الشاملة ،إلي جانب تشجيع المبادرات الإبداعية علي

كافة المستويات بالمؤسسة.(نورة 2017 ، ص، 36)

## 2-3-2 مفهوم التميز

يشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد كما يشرح علي السلمي - إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين ، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد علي وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم ، والتنفيذ السليم ، والتقويم المستمر . وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلي نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

وبالنسبة لمفهوم التميز علي مستوى المنظمة فإنه يشير إلي بعدين هامين في الإدارة الحديثة ، كما يحددهما علي السلمي في كتابه " إدارة التميز " كالتالي:

1. البعد الأول أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي من ينافسها ، بل وتتفوق بها علي نفسها بمنطق التعلم.

2. البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقة كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة وحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً علي استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة علي أرض الواقع. (السلمي ، 2001م ، ص 11)

ويؤكد علي السلمي أن مفهوم " التميز " في الإدارة هو مستوي الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات

الاتصالات والمعلومات ،عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم علي الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم ،وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات السودانية تحديات مضاعفة بالقياس إلي فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم ،كما تتعرض منظماتنا إلي منافسة شرسة من الشركات متعددة الأممية والتي تسيطر علي أغلب مقدرات العلم والتقنية وتحولها إلي منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسيها علي كافة المستويات وتقرض سطوتها علي مقدرات العالم .

ولن نتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات العربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية ،بل ينبغي لها البحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

والجدير بالذكر أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو (السالم ،،2005، ص 38) ويجب أن تبرز المنظمة تميزاً وسيادة في أدائها ،وعندما يتحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال. فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يرفع في حملة إعلانية أو يافطات تعلق علي جدران المنظمة ، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلي درجات متعالية تتفوق بها المنظمة علي المنافسين أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة علي كافة المستويات ( السلمي،2001،ص:77 )

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو سلعة (Ajaif,2008.p:227) ،فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة ،سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل ، في إطار ثقافة من التعليم والإبداع والتحسين المستمر (السيد،2007،ص.114) والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ،بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى،أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ،والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ( مدحت ، 2012 ، ص، 67)

ويعرف (زايد،2013) التميز بأنه: تفوق المنظمة باستمرار علي أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، ترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها،ونقاط الضعف والقوة الخارجية ،والبيئة المحيطة بها.

ويستخلص مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط استراتيجي فعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص علي الأداء وسعي المنظمة إلي استغلال الفرص الحاسمة. ويرى الباحث بأن التميز هو: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو مثيلاتها في السوق ،أو أن يفوق أداء توقعات العملاء من تلك المنظمة. (عبد المعطي ، 2014 ، ص، 26)

### 2-3-3 نماذج التميز:

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، وتمثل هذه النماذج أسلوباً علمياً يهدف إلي الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بها يسهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

والآتي مثالين علي نموذجين ،الأول عن التميز علي مستوى الفرد ، والثاني  
عن التميز علي مستوى المنظمة .

التميز علي مستوى الفرد:

وضع كل من (Lucia&Lepsinger) نموذجاً للتميز علي مستوى الفرد  
كوسيلة وصفية تحدد الخصائص الشخصية والسلوكية والمعارف والمهارات اللازمة  
لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المنظمة بما يسهم بدوره  
في تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك قدم عبد الباري إبراهيم بدره نموذجاً آخر أطلق عليه " نموذج الأداء  
الفعال. "ويشرح عبد الباري نموده كالتالي:

الأداء الفعال للموظف :هو نتاج العوامل التالية:

1. كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.
2. بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي ونظام  
الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة. ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
3. متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات  
والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات  
والمعدات المستخدمة.
4. البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة

إن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي بلا شك سوف يحقق للإنسان النجاح  
في حياته الشخصية والوظيفية ، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا  
شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي به في عمله ليصبح  
رئيساً أو مديراً نظراً لتفوقه في الأداء.

والوصول إلي ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلي إدارة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح. (مدحت ، 2012، ص: 69-70)

### 2-3-4 مصادر التميز:

وهناك عدة مصادر للوصول إلي التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية والموارد المعلوماتية . فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها علي تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية ، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلي إمكانية المنظمة في الحصول علي الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج ، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية في العديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلي ما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانات التنظيمية والتي تشير إلي قدرة المنظمة علي إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها . وتختلف الإمكانات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من النادر علي الآخرين تقليدها.

وتلعب المعلومات وتكنولوجيا المعلومات أيضاً دوراً هاماً في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويساعد نموذج Porter المنظمات في فهم واكتساب ميزة تنافسية علي

غيرها من المنظمات (معالي فهمي، 2012، ص 9-10).

## 2-3-5 أهمية إدارة التميز:

تبنى المنظمات في العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي: (النعيم، 2008، ص، 43)

### 1. التغيير سريع وثابت:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث ، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير . فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة ، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية ، وتعرف البيئة الخارجية علي أنها القوى الخارجية التي تؤثر علي نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها وهي نقطة النهاية للمنظمة ، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول علي الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ، ورؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق. أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة .

### 2. المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية ،وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى ، الأمر الذي يفرض علي المدراء الإستراتيجيين في المنظمة ضرورة إنجاز وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب علي هذه المنافسة الشديد.

### 3. تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع علي المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة علي أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها . ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln & hunger,1998,p:28) بقولهما" إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.

### 4. طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص علي تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلي الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة ، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية ، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام التكنولوجيا.

ويجب علي الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة علي:

أ. الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب. المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى

مع غايات ومبادرات المؤسسة.

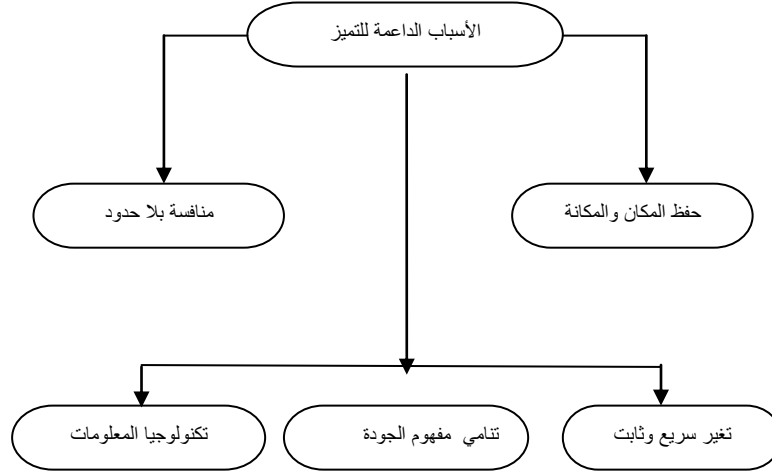
ج. الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.

د. استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

والشكل التالي يوضح الأسباب الداعمة للتميز:



## شكل رقم (3/3/2) يوضح الأسباب الداعمة للتميز:



المصدر : خليفة علي الشروقي ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي ، بالتطبيق على وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، (2018م) ، ص 16.

يتضح من الشكل أعلاه أن المنظمات تعمل من أجل أن تكون متميزة وذلك للأسباب التالية:

1. حفظ المكان والمكانة
2. المنافسة ألا محدودة
3. مجابهة التغير السريع والتأقلم معه
4. تنامي مفهوم الجودة
5. تطور تكنولوجيا المعلومات

### 2-3-6 أنواع التميز:

أولاً: التميز المؤسسي:

#### 1. المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

التميز في اللغة العربية يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يشير إلي كلمة تميز لا التفوق فقط ، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل علي أن التميز هو التفوق

علي الآخرين ،وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكين الذي يحقق  
الظهور علي الآخرين والتفوق عليهم (خليفة 2018، 61- 58)

وقد عرف (قاموس ويبستر) الشهير مصطلح التميز بأنه أعلى من مستوي  
الجودة وبعض الباحثين يرون أن الدراسات التي تناولت التميز ما هي إلا امتداد  
للدراسات التي تناولت الجودة.

والبعض يري أن الجودة هي حجر الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز  
المؤسسي ، حيث يرون أن هناك تشابهاً كبيراً ، بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة  
الشاملة ، وبأنه لا يوجد اختلاف بين المفهومين، والدليل أن المنظمات المتميزة  
تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها، ورغم أن مصطلح التميز المؤسسي يتشابه  
في بعض جوانبه مع مصطلح إدارة الجودة الشاملة ،علي اعتباره إنه ولد من رحم  
الجودة ،إلا أن هناك تشابهاً في بعض الجوانب ،واختلاف في جوانب أخرى  
ومن الملاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة هو مفهوم علمي وتطبيقي ،بينما يعتبر  
التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي كيفية تحقيق النتائج المرغوبة  
،وذلك من أجل الوصول إلي إشباع احتياجات كافة الأطراف، سواء العاملين ،أم  
العملاء أم المجتمع ككل في إطار مبني علي المعرفة ،ورأس المال البشري ،والإبداع  
والقدرة علي التحسين المستمر .

ويري ( F.brey fog le ) ،أن التميز المؤسسي هو نظام إداري مستمر ،  
لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمله  
الصحيح،بالشكل الصحيح ،وفي الوقت الصحيح .

ويري (Barker et seymour) ،أن التميز المؤسسي هو " جهود تنظيمية  
مخططة تهدف إلي تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات  
الذكية ،و الجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة علي الإبداع .

وبناء علي ما سبق يمكن القول أن التميز هو مفهوم متعدد الأبعاد حيث مفهوم التميز يعني ما يلي:

يعتبر مدخلاً إدارياً شاملاً يقوم علي مبدأ الاستغلال الأمثل والمتفوق لموارد المنظمة وذلك بغرض تهمين وتعظيم الاستفادة منها ، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً ، مما يؤدي إلي إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها من (المالكين، المساهمين ، العمال، الزبائن، المجتمع).

أهم الركائز التي يقوم عليها التميز المؤسسي هي القيادة المتميزة التي تقود إلي الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر .  
أهم أهداف التميز المؤسسي هو تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصلحة والاستثمار الأمثل في كافة موارد المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي، ويمكن تعريف التميز المؤسسي في ظل الدراسة الحالية علي أنه التفرد التنظيمي، وترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل المنظمة ،والقدرة علي استخدام كل موارد المنظمة الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلي معدلات النمو، والوصول إلي رضا العملاء، وأصحاب المصالح، والعاملين بها.

## 2. خصائص التميز المؤسسي:

يطرح (Eterp weterman) خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي: (خليفة 2018، ص 62)

أ. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

ب. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

ج. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

د. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

هـ. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

و. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

ز. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

### 3. مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها:

مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر. (خليفة 2018، ص 63)

أ. مبدأ القابلية للتغير: ويعني توفير المناخ الصحي والموافق الإيجابية والثقافة الكافية مع تحفيز التنافس الإيجابي البناء.

ب. مبدأ الاستقلالية: وهو الاستغلال الفني والإداري والمالي حتى تصنع التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح مجال التنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة علي أنظمة العمل السائد.

ج. مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمعة الجيدة وضمان جودة المنتج.

د. مبدأ الإنتاجية: يعني تركيز الاهتمام علي آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

هـ. مبدأ الابتكارية: يعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

و. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.

ز. مبدأ البساطة والتسهيل.

ح. مبدأ المركزية واللامركزية.

ط. مبدأ التنافسية.

ي. مبدأ الشراكة المجتمعية .

#### 4. أبعاد التميز المؤسسي:

##### أ. التميز القيادي:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالماهرة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلي أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينهما وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ،والقدرة علي مناقشتها، والوصول إلي 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 يعني الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ، لا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف كافة تزداد فرصهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها فإن قاموا بذلك ،فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. ( خليفة 2018، ص ص 65- 64)

##### ب. التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ،وعندما يتم الحصول علي سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلي المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلي هذه النتائج يعد مؤشراً علي أن ما خطأ ما يتم في أسلوب تقديم

الخدمة ،وهذا الخطأ يفضي إلي خطة عمل ،لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل بالتحرك المستمر نحو التحسين المستمر .

### ثانياً: التميز التنظيمي:

المنظمات المتميزة هي التي تحرص علي ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلي واقع ملموس ، من أجل تحقيق طموحاتها ، والتي تسعى من خلالها إلي دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها ، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء ، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس .

وقد أصبح التميز التنظيمي موضوع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ،وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها ،إذ أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيتها لنظم حيوية وفعالة ، والتميز التنظيمي يركز علي التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات ،حيث يعتبر التطوير المستمر من مقدمات التميز التنظيمي . (نورة ، 2017، ص 36)

### مفهوم التميز التنظيمي:

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز ، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات ، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة ، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز .

يعرف التميز التنظيمي بقدرة المنظمات علي المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها ، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

وعرف بأنه التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات ، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار علي أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها .

وكذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسوية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، أصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

ويعرف بأنه تميز إداري ووظيفي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العالمين والمنظمة علي حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة، تتمثل في القيادة والتمكين، والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء .

وهو أيضاً جهود تنظيمية مخططة، تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، وهو الوصول إلي الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد وهي: الجودة الشاملة والتحسين المستمر لتعزيز الاهتمامات، وأصحاب المصلحة التنظيمية الداخلية والخارجية

وكذلك يمكن تعريفه بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) .

وبناءً علي ما سبق فيمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي في المنظمة يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية،

وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال وذلك مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.(نورة ، 2017 ، 37)

### 1. أهمية التميز التنظيمي:

تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات ، وتظهر أهميته فيما يلي: (نورة ، 2017 ، ص 38)

أ. توجيه الجهود للعمل علي تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي علي النمو الاقتصادي والاجتماعي ، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.

ب. تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.

ج. القدرة علي إدارة العمليات ، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلي نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوي أداء المنظمة.

د. تحقيق ولاء الموظفين ورضائهم الوظيفي، ما يدفعهم إلي بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم ،مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

هـ. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة المتغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.

و. توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس علي البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وبحقق الإبداع والتميز والابتكار.



ز. قدرة المنظمات علي مواجهة التحديات والصعوبات ، والتعامل مع الأزمات ، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.

ح. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

ط. توفير فرص التعليم المستمر لأفراد المنظمة ، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير ، التي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء وتنمية المهارات والقدرات. ي. الدقة في كافة أعمال المنظمة واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات ، والتحسين والتطوير المستمرين والعمليات.

ك. تبني إعادة هندسة العمليات ، لأجل التحويل والمنظمات التقليدية إلي منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلي المخرجات، من أجل تغير أساليب الأداء الحالية إلي أساليب أكثر تميزاً

## 2. خصائص التميز التنظيمي:

حدد سليمان أن التميز التنظيمي يتسم بعدد من الخصائص منها: (نورة ، 2017، ص 38)

أ. أنه يدعم القدرة على التنافس المؤسسي

ب. أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعرفية والبشرية ، بما

يدعم انجاز الأهداف المؤسسية

ج. له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي المؤسسي

د. يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في

العمل في إطار العمل الفريقي.

### 3. أهداف التميز التنظيمي:

- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي: (نورة ، 2017، ص 39)
- أ. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة ، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل علي رفع مستوي المنظمة، والوصول بها إلي تحقيق الميزة التنافسية
  - ب. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي؛ والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلي وضع أفضل قادر علي التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
  - ج. تحقيق أهداف المنظمات ، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك بأقل التكاليف والجهود.
  - د. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك علي مستوى المنظمة، وعلي مستوي الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
  - هـ. نشر أفضل الممارسات ، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع ، وتقديم الخدمات المجتمعية.
  - و. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات ، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي ، ك معالجة المشكلات الفنية ، والتعامل مع الأزمات و التحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
  - ز. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، تحسين نوعيه الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في أداء الأفراد .

#### 4. متطلبات التميز التنظيمي:

- يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات، من أهمها: (نورة ، 2017، ص 40)
- أ. التوجه الاستراتيجي ، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة ، وتحقيق التنسيق و التكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة .
  - ب. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ، كالمواطنة الصالحة، السلوك الأخلاقي ، فلهما أهمية علي المدى الطويل لمصلحة المنظمة.
  - ج. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
  - د. توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات الرصد والمعلومات، وتحديد مصدرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
  - هـ. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية ، يتضمن استقطابهم ، وتوظيفهم ، وتحفيزهم ، تمكينهم وإنجاح مساهم الوظيفي .
  - و. الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية الأساسية في المنظمة ، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى ،
  - ز. التعليم والتحسين المستمر ؛حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزه للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
  - ح. القيادة الداعمة للتميز ، حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز ، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة ، حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.
  - ط. الموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم ،وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين وكل المستويات الإدارية في المنظمة.

ي. التكامل من حيث سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة، الأهداف المحددة ، ومستويات الأداء المطلوبة.

ك. التقدم علي المستوي الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء والسياسات والممارسات في البيئة الخارجية بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال، لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

ل. الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة علي التعرف علي العقبات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح.

م. توفير نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي ، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال ، والأداء التنظيمي ككل ، بغرض تقويم الانجازات بالقياس للأهداف ومعايير الأداء .

#### 5. فوائد تبني وتطبيق التميز التنظيمي (مثنى عبد الوهاب، 2016، ص،42)

- أ. إيجاد ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه بالعملاء
- ب. تحسين الثقة وأداء العاملين بالمنظمة
- ج. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية
- د. تحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمنظمة
- هـ. تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات
- و. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها
- ز. إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة
- ح. العمل على تفعيل روح الفريق والابتكار ومبدأ المنافسة.

## 6. أبعاد التميز التنظيمي:

اتفق معظم الباحثين في الإدارة علي وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي ، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية، تميز تقديم الخدمة ، تميز القيادة ، وتميز المرؤوسين ، وتميز الثقافة التنظيمية (عبد الوهاب،2016،ص142) أما هذا البحث يتناول ثلاثة أبعاد من أبعاد التميز التنظيمي وهي: تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية ، وتم اختيار هذه الأبعاد لارتباطها بعملية إدارة المواهب.

### أ. تميز القيادة:

القيادة لها تأثير مباشر علي التميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية ، وعلاقات العمل الفعالة ، تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع والتميز ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتحقيق التميز في المنظمة، كنظام اللامركزية في العمل ،والذي يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك الرؤية العميقة للمشكلات في الموقف الواحد والوعي بأخطاء ونواحي النقص والقصور ، وبالتالي البحث عن حلولها (عبد الوهاب 2016 ،ص144) وفيما يلي عرض لمفهوم تميز القادة وأساليب تحقيقه:

### مفهوم تميز القادة:

تميز القادة يدل علي قدرة القيادات التنظيمية علي تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي ، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة علي الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين الموظفين، وذلك من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، والاتصالات وتطوير أداء المنظمة، وتميز القادة يظهر في قدرتهم علي الإيحاء بالحوافز وتوفيرها، والمراعاة الفردية والتحفيز الفكري والتأثير المثالي في المرؤوسين، وإحداث فرص التعليم والتطوير لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف تميز القيادة بأنه : ممارسات متميزة ، يتم أتباعها في في المنظمة لتتم إدارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعد المنظمة علي أن تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستدام والمنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يجددون توجيهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة والكيان في المنظمات من أجل صنع هوية جاذبة ومتميزة للمنظمة، والحصول علي تقدير وثقة أصحاب المصلحة ، والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة .

ويعرف كذلك بالقدرة علي استثمار الفرص التنظيمية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي، والتي تساعد القائد علي مواجهة العمليات المضطربة ، والأزمات المتعددة ، وتمكنه من رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، وقدرته علي التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم ، لنيل تعاونهم، وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(نورة، 2017، ص، 42)

### أساليب تحقيق تميز القيادة:

من أبرز الأساليب التي تسهم في تحقيق تميز القيادة ما يلي:(نورة، 2017، ص،

(43)

1. استقطاب المنظمات للأفراد ذوي المهارات القيادية والخبرات في مجال القيادة لشغل المناصب القيادية بها.
2. تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، تحديد ادوار جديدة ترسخ قيم التميز ، وتعميم السلوك المتميز .
3. توسيع قاعدة اختيار القيادات ، وتنوع مصادرها مما يتيح اختيار القادة الملائمين للأدوار القيادية.
4. تهيئة الأفراد المرشحين لشغل المناصب القيادية ، وذلك من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم بما يتناسب مع هذه المناصب.

5. تحفيز القيادات ،تقديم الحوافز والامتيازات، مع ربط الحافز بالجهد والنتائج المميزة.

6. التحلي بثقافة التميز التنظيمي في كافة مستويات المنظمة، ومحاولة نشرها بين أفراد المنظمة، وتشجيعهم علي العمل بها،والسعي لأن يكون القائد نموذجاً وقدوة في ذلك.

7. تبني التحسين المستمر، وأساليب التطوير والنمو علي مستوي المنظمة والمرؤوسين كإستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي(العلي،2016،ص11) .

#### ب. تميز المرؤوسين:

المرؤوسون هم مصدر الثروة وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص

الممثلة في:(نورة، 2017، ص،44 )

القدرات ، والمهارات ، والكفاءات ، والخبرات ، وبالتالي فهم أغلي أصل مستدام ، وأهم مورد يقتضي علي المنظمة الاستثمار فيه ،والاستفادة المثلي من تلك الخصائص ، ومنطقياً إذا كان العاملون متعلمين بشكل جيد، وأفضل تدريباً فمن المرجح أن تحصل المنظمة علي مزيد من الإنتاجية والاستفادات التنظيمية (Mahmood &Azhar,2015,p:103)

وفيما يلي عرض لمفهوم تميز المرؤوسين وأساليب تحقيقه:

#### مفهوم تميز المرؤوسين:

تميز المرؤوسين يتمثل في الممارسة التي تركز علي مفاهيم التميز الجوهرية ، والتطوير والتعليم المستمر، والابتكار ، المشاركة والمسؤولية تجاه المجتمع (جميل وسفير ،.2011، ص165) وهو يظهر فيما يمتلكه العاملون من معرفة ، ومهارات ، واهتمامات ، وقيم واتجاهات ، ودوافع ، والتي ينتج عنها أداء وأفعال يقوم بها الموظف ، بالإضافة إلي التفاني والجدية في العمل، والقدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى حاجته للإشراف والتوجيه ،حيث أن

البيئة المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات التعلم والتحسين والتطوير (محمود، 2014، ص63):

وهو مجموعة من سلوكيات ، وقدرات ، ومهارات فكرية ومعرفية عالية ، يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات ، وتمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم، وتساعدهم في إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة، وتتفوق علي ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً ، إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع ، بما يحقق أهداف عالية للمنظمة ، وكذلك التميز في عمل المرؤوسين يتضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً ، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها، وإيجاد المناخ الداعم للتميز ، الذي يساعد في تحسين أدائهم ، ورفع مستوي قدراتهم مما ينعكس علي تميز المنظمة (نورة، 2017، ص،45 )

#### أساليب تحقيق تميز المرؤوسين:

من أهم الأساليب التي تحقق تميز المرؤوسين:(نورة، 2017، ص،45 )

1. استقطاب المرؤوسين الأكفاء الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي ، وتحقيق التميز وتوظيفهم.
2. التدريب المستمر لجعل المرؤوسين أكثر كفاءة وفاعلية ، والوصول بهم إلي الأداء المتميز في عملهم ، وفي علاقاتهم في العمل ، ومع المجتمع.
3. توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين ، وذلك من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح والتوجيه.
4. التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لاكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة توجيهها ومعالجتها، واكتشاف جوانب قوة التميز في المرؤوسين ، وتميئتها والاستثمار فيها.
5. تشجيع المرؤوسين علي تقديم الأفكار، والاهتمام بها، وتقدير إنجازاتهم ، وتقديم الحوافز المناسبة مع أدائهم.



6. إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين ، ومناقشتها فيما بينهم وبين القادة.

7. غرس قيم المنظمة وثقافتها كالاتزام والتعاون والثقة في نفوس المرؤوسين ؛مما يحقق ولاءهم ، وبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها.

8. توسيع صلاحيات المرؤوسين ، وذلك من خلال التمكين ، والتفويض وفرص المبادأة (عبد الوهاب، 2016، ص:142)

### ج. تميز الثقافة التنظيمية:

ثقافة المنظمة تعمل علي تحديد الطريقة التي تعمل بها المنظمات بحيث تعكس ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات في المنظمة ، وتعمل علي تحديد سلوك الأفراد، بالتالي تؤثر علي مستوى الأداء وتشمل الثقافة التنظيمية المتميزة الخصائص التالية : الانفتاح والتعاون ، والثقة ، والمصادقية ، والإستباقية ، والاستقلالية ، التحدي ، والمواجهة والتجريب (Qawasmeh ,dargaland qawasmeh,2013,p;7)

وكذلك فالثقافة التنظيمية تحفز العاملين علي إتباع قيم مهنية للعمل ، تنطلق من قيمهم الإنسانية ، وتتأثر بالقيم التي تعكسها الإدارة العليا، وتنشأ بذلك الأساليب الخاصة في إنجاز الأعمال، وكذلك التواصل بين الأفراد (عبد الوهاب، 2016، ص:144)

وفيما يلي عرض لمفهوم تميز الثقافة التنظيمية وأساليب تحقيقه:

### مفهوم تميز الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والأيدولوجيات، والسلوكيات المشتركة والفلسفة التي تتبناها المنظمة، بين أعضاء المنظمة بحيث تؤثر علي مستوى السلوك والأداء، وتحدد بالنهاية هوية المنظمة في التعامل والسلوك مع البيئة الخارجية ، وإذا أراد قادة المنظمات إنشاء التغيير، فلا بد أن تتوافق أساليب قياداتهم استراتيجياً مع الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتها،

وتترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، وتميز الثقافة التنظيمية هو درجة توافر السلوك، وانعكاس القيم ومعتقدات الأفراد من ذوي التأثير في المنظمة، واتصافها بالإبداع والتميز والابتكار، أساليب حل المشكلات ومواجهة الأزمات، وهي رمز هوية المنظمة ووجودها.

الثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمؤوسين لقيم التميز، التي يلزمون بها، وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة، والثقافة التنظيمية المميزة تعتبر أداة متحركة ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛ حيث إنها تقوم بتوحيد هوية المنتمين للمنظمة وانسجام مصالحهم، وتعتبر أيضاً قاعدة قوية وثابتة، تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً، وأن توفر ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة، وتميزها، وإبداعها، وكفاءتها. (نورة، 2017، ص، 45)

#### 7. معوقات التميز التنظيمي:

يواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات، ومنها دراسة (عبد الوهاب، 2016، ص 155-160) والتي ذكرت بعض معوقات التميز التنظيمي منها:

أ. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه.

ب. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

ج. ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

- د. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.
- هـ. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
- و. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
- ز. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- ح. قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطريقة التي تعود علي المنظمة بالفائدة.
- ط. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
- ي. اختلاط الرؤى الشخصية للمدرين بالحقائق والمعلومات الفعلية وعدم وضوح القرارات.
- ك. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية علي أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس علي أساس العمليات المترابطة المنتجة للتقيم في المنظمات.
- ل. الانحصر في مشكلات الحاضر، و إهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- م. تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول.
- ن. ضعف استخدام التقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات وعدم الاستفادة منها علي الوجه المطلوب.
- س. ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

#### 2-4-1 الدراسات التي تناولت إدارة الموهبة

1. ستار كاظم حاجم ، (2013) :، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الحقيقي لإدارة المواهب من خلال أبعادها في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال ، باستخدام عينة من أعضاء الهيئات التدريسية ف جامعة القادسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع .
2. إياد احمد عبد الله أبو سلحون 2016 ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أثر واقع تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط قوية بين الأبعاد الستة للنظام المتكامل لإدارة الموهبة (تطوير إستراتيجية الموهبة ، الاتصال بالموهبة ، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها ، تحفيز وتطوير الموهبة ، تنظيم وإدارة الموهبة وتعاقب استدامة الموهبة ( وبين) إدراك وفهم النظام المتكامل لإدارة الموهبة ).
3. حسين وليد حسين 2016 ، وتمثلت مشكلة الدراسة معرفة أثر إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات العراقية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية لإدارة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات.
4. دراسة جيمس يوحنا عوديش وسعد فاضل عباس المحمود 2018 ، تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف علي دور تطوير الموارد البشرية في إدارة المواهب ، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن كلما ذات اهتمام جامعة دهوك التقنية بأنشطة (التخطيط الوظيفي والتدريب، وتقييم الأداء، والتغيير الوظيفي) ، فإن ذلك يعزز من قدرة إدارتها للمواهب .

## 2 4 2 الدراسات السابقة التي تناولت نظم معلومات الموارد البشرية:

1. دراسة خالد بن عبد المحسن المرشد 2015 ، هدفت الدراسة إلي معرفة أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية مرتفعة وأن تطبيق نظم تحفيز الموارد البشرية احتلت المرتبة الأولى في حين جاء تطبيق الدراسة نظم تدريب الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة.
2. دراسة احمد عطا حسونه عودة، 2013 ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها علي فاعلية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة وبين فاعلية العمل الإداري البشري .
3. دراسة معراج هوارى ، 2014 ، هدفت الدراسة إلي تحديد أثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية (الكمية - التوقيت - المرونة - في اقتصاد المعرفة تكلفة المعرفة إنتاج المعرفة ) فضلاً عن تحديد مستوي أهمية هذه المتغيرات في مؤسسة الحديد والصلب بالجزائر ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واهم ما توصلت إليه الدراسة هناك ضعف في اهتمام المؤسسة المبحوثة في تطوير نظم معلومات الموارد البشرية بما يضمن الحصول علي معلومات مفيدة لأغراض إدارة اقتصاد المعرفة وأيضاً ظهر عدم وجود تأثير بخصائص نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة مما يعني عدم تحقيق فرضية البحث .
4. دراسة سناء جبيرات :2015 ، وهدفت الدراسة إلي البحث عن أفضل فهم للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجه نظر المستعملين وتمت الدراسة في سبعة مؤسسات جزائرية استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي أهم نتيجة متمثلة في اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية علي الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط .

5. دراسة د.زياد محمد المشاقبة 2017 ، وهدفت الدراسة إلي بيان أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في فاعلية الأداء الأمني لعاملين في حرس الحدود في المملكة العربية السعودية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر دال إحصائياً لأثر نظام المعلومات علي الأداء الأمني في جميع المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة تنفيذ المهام والواجبات الحد من عمليات التسلسل وضبط الحدود.

#### 2-4-3 الدراسات التي تناولت التميز:

1. دراسة مثني عبد الوهاب المولي 2019 ، بعنوان تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستغل وأبعاده الأربعة في الكليات الأهلية في العراق ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة .

2. دراسة عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الانصاري 2018 ، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر التميز المؤسسي علي العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية وذلك بالتطبيق علي البنك الإسلامي للتنمية ، واستخدمت المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلي وجود أثر مباشر لسمات القيادة علي تحمل المخاطر وكذلك وجود آثار ايجابية لسمات القيادة الإدارية علي التميز المؤسسي وان التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية توسطاً جزئياً.

3. دراسة خليفة علي الشروقي 2018 ، تمثلت مشكلة الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلي أنه يتوفر في وزارة الداخلية مستوي مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.

4. دراسة نورة عبد الله حزام الشهراني 2017 ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة علي جميع محاور أداة البحث تبعاً لمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز ف تحقيق التميز التنظيمي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية علي هذا المحور يعزي في المرتبة العلمية ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

5. دراسة عبد المعطي محمود البيهصي 2014 ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تمكين العاملين وتحقيق التميز المؤسسي ف الكليات التقنية في قطاع غزة ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى ، كما انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ودور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي.

#### 6. التعليق علي الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة إدارة الموهبة وعلاقتها بمتغيرات مختلفة وركزت علي المنظمات الخدمية ، حيث توصلت دراسة ستار كاظم 2013 ، إلي وجود علاقة ارتباط في دعم الإبداع ، وتوصلت دراسة إياد أحمد عبد الله 2016 ، إلي وجود

علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الستة للنظام المتكامل ، بينما توصلت دراسة حسين وليد حسين ، 2016 ، إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية ، كما توصلت دراسة جيمس يوحنا وسعد فاضل 2018 إلي كلما زاد الاهتمام بأنشطة الإدارة تخطيط تدريب وتقييم ، فإن ذلك يعزز من قدرة إدارتها للمواهب.

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة الموهبة لها تأثير ايجابي علي المتغيرات المختلفة.

كما تناولت الدراسات السابقة نظم معلومات الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة ، حيث توصلت دراسة خالد بن عبد المحسن 2015 ، إلي أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية مرتفعة جداً ، وتوصلت دراسة أحمد عطا حسونة 2013 ، إلي وجود علاقة بين تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة وبين فاعلية العمل الإداري البشري ، وتوصلت دراسة معراج هوارى 2014 ، إلي أن هناك ضعف في اهتمام المؤسسة المبحوثة في تطوير نظم معلومات الموارد البشرية ، وتوصلت دراسة سناء جبيرات 2015، هناك اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية علي الأداء البشري ، وتوصلت دراسة زياد محمد المشاقبة 2017 ، إلي وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية علي الأداء الأمني ، ويلاحظ من هذه النتائج أن نظم معلومات الموارد البشرية كان لها أثار ايجابية على جميع المتغيرات الأخرى.

وأيضاً تناولت الدراسات السابقة تأثير علاقة متغيرات مختلفة بالتميز المؤسسي والتنظيمي ، حيث توصلت دراسة عبد العزيز عبد الغفور 2018 ، إلي وجود أثار ايجابية لسماة القيادة الإدارية علي التميز المؤسسي ، وتناولت مثنى عبد الوهاب المولي، 2019 التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية ، وتناولت دراسة نورة عبد الله 2017 ، إدارة



الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي, وبينما تناولت دراسة دراسة عبد المعطي 2014 ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي وبينما تناولت دراسة خليفة علي الشروقي'2018 ، ممارسات إدارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي ، وتوصلت الدراسات السابقة إلي وجود تأثير علي تحقيق التميز التنظيمي والمؤسسي علي المتغيرات المختلفة التي تم تناولها ،

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

بعد الإطلاع علي الدراسات السابقة ومراجعتها يتضح إنها لم تتناول العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز في ظل وجود نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط ، وأن جميع الدراسات أنفة الذكر تناولت علاقة متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى كما هو واضح بينما تحاول الباحثة إضافة شي جديد متمثل في الأثر المحتمل لإدارة المواهب في تحقيق التميز ومعرفة دور أثر نظم معلومات الموارد البشرية في هذه العلاقة ، بالتطبيق علي عينه من شركات سعود مأمون البرير ، كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت علي القطاع الخدمي ، بينما جاءت الدراسة الحالية مركزة علي القطاع الصناعي وأيضاً غالبية الدراسات السابقة كانت أجنبية أما هذه الدراسة طبقت في السودان.

# **الفصل الثالث**

## **منهجية الدراسة**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-0 تمهيد:

يشتمل الفصل الثالث علي ( نموذج وفرضيات ومنهجية ومجتمع عينة الدراسة ،ونبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة ، ومصادر الحصول علي البيانات وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة الاستبانة واختبار جودة الاستبانة والإجراءات الأولية قبل التحليل والأساليب الإحصائية المستخدمة).

#### أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج علي انه الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة .

ويعرف أيضا علي انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها ، وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهاجا خاصا يتوافق و طبيعة المعطيات و المتغيرات المتعلقة بها (بومنجل 2010م) فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو و صفية أو لاختبار صحة الفروض علي مدي تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران 2006م) ، ووفقاً لطبيعة موضوع الدراسة (إدارة المواهب وأثرها علي تحقيق التميز) ، تم الاعتماد علي المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب إذ يهدف إلي فهم الظاهرة وخصائصها و العوامل المؤثرة فيها ، كما انه يشمل علي جميع البيانات ، تصنيفها ، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج ، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (بومنجل 2010).

### 3-1 نموذج الدراسة:

تم تصميم النموذج بناءً على الدراسات السابقة  
قام الباحث بتصميم نموذج خاص للدراسة والشكل (1) يوضح هذا النموذج

#### شكل (4/3) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة ، بالاعتماد على الدراسات السابقة ، 2020م

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالآتي:

1. العلاقة الأولى بين إدارة المواهب وتحقيق التميز.
2. العلاقة الثانية بين إدارة المواهب ونظم معلومات الموارد البشرية.
3. العلاقة الثالثة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق التميز.
4. العلاقة الرابعة نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز.

### 3-2 فرضيات الدراسة:

وبناء علي نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى** هناك علاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة والتميز القيادي.
2. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
3. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز المرؤوسين.
4. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة والتميز القيادي.
5. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
6. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة وتميز المرؤوسين.
7. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي.
8. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
9. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين.

**الفرضية الرئيسية الثانية** : هناك علاقة بين إدارة المواهب ونظم معلومات الموارد البشرية وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة ونظام الاختيار والتعيين.
2. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة ونظام التدريب.
3. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة ونظام وصف وتوصيف الوظائف.
4. هناك علاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة ونظام الأجور والمرتبات.
5. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة ونظام الاختيار والتعيين.
6. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة ونظام التدريب.
7. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة ونظام وصف وتوصيف الوظائف.

8. هناك علاقة بين استقطاب الموهبة ونظام الأجور والمكافآت.

9. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة ونظام الاختيار والتعيين.

10. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة ونظام التدريب.

11. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة ونظام وصف وتوصيف الوظائف.

12. هناك علاقة بين تحفيز الموهبة ونظام الأجور والمكافآت.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و تحقيق التميز وتتبع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين نظام الاختيار والتعيين والتميز القيادي.

2. هناك علاقة بين نظام الاختيار والتعيين وتميز الهيكل التنظيمي.

3. هناك علاقة بين نظام الاختيار والتعيين وتميز المرؤوسين.

4. هناك علاقة بين نظام التدريب والتميز القيادي.

5. هناك علاقة بين نظام التدريب وتميز الهيكل التنظيمي.

6. هناك علاقة بين نظام التدريب وتميز المرؤوسين.

7. هناك علاقة بين نظام وصف وتوصيف الوظائف والتميز القيادي.

8. هناك علاقة بين نظام وصف وتوصيف الوظائف وتميز الهيكل التنظيمي.

9. هناك علاقة بين نظام وصف وتوصيف الوظائف وتميز المرؤوسين.

10. هناك علاقة بين نظام الأجور والمكافآت والتميز القيادي.

11. هناك علاقة بين نظام الأجور والمكافآت و تميز الهيكل التنظيمي.

12. هناك علاقة بين نظام الأجور والمكافآت وتميز المرؤوسين.

**الفرضية الرئيسية الرابعة :** نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز وتتبع منها الفرضيات التالية:

1. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة والتميز القيادي.

2. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
3. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز المرؤوسين.
4. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز القيادي
5. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
6. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز المرؤوسين.
7. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي.
8. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
9. نظام الاختيار والتعيين يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين.
10. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة والتميز القيادي.
11. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
12. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز المرؤوسين.
13. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز القيادي.
14. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
15. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز المرؤوسين.

16. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي.
17. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
18. نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين.
19. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة والتميز القيادي.
20. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي
21. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز المرؤوسين
22. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز القيادي
23. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
24. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز المرؤوسين.
25. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي.
26. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
27. نظام وصف وتصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين.
28. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة والتميز القيادي.



29. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي
30. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تطوير إستراتيجية الموهبة وتميز المرؤوسين.
31. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة والتميز القيادي.
32. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
33. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين استقطاب الموهبة وتميز المرؤوسين.
34. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
35. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل التنظيمي.
36. نظام الأجور والمكافآت يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين .

### 3-3 حدود الدراسة :

1. الحدود الزمانية 2019 - 2020 م
  2. الحدود المكانية : مجموعة شركات ومصانع سعود مأمون البرير.
- 3-3-1 وصف مجتمع وعينة الدراسة.**
- يتكون مجتمع الدراسة من (مجموعة شركات سعود البرير) والبالغ عددها (3). وتمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة الميسرة حيث تم توزيع عدد (100) استمارة أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (75) استمارة بنسبة استرداد بلغت (75)%.

### جدول (1/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	100	الاستبيانات الموزعة
%75	75	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%25	25	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
%0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
75	75	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

### 3-4 نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة

#### 3-4-1 نبذة تاريخية لمجموعة شركات سعود مأمون البرير

تعتبر مجموعة شركات سعود مأمون البرير من أقدم الشركات العاملة في مجال الصناعة والتجارة والاستثمار في السودان ، حيث يرجع تاريخ عمل هذه الشركات إلي سبعينيات القرن الماضي إلا أنها ظهرت بشكلها الحديث في أوائل الثمانينات وبداية الألفية .

وكانت البداية في العمل بالتجارة حيث بدأت بإنشاء مصنع للحلويات في سوق أم درمان في بداية السبعينيات ثم الدخول مجال الصناعات الكيماوية (صابون الغسيل وصابون البدرة) واستيراد المواد الخام من جمهورية مصر العربية ، ثم إنشاء (شركة أم درمان للكيماويات المحدودة) الموجودة حالياً جنوب السوق الشعبي أم درمان .

بعد الاجتهاد والمثابرة ومجارة التطور في مجال الصناعة والتجارة ، تطورت شركة أم درمان للكيماويات المحدودة وصار الاسم التجاري (مجموعة سلفونيا الصناعية القابضة) التي يديرها حالياً رجل الأعمال سعود مأمون البرير (نشرة تعريفية بالشركة بتاريخ 2020/1/7م).

## أهم الشركات والمصانع التابعة للمجموعة :

1. شركة أم درمان للكيماويات والمنظفات المحدودة :  
تأسست عام 1980م وأهم منتجاتها ( صابون فونا وصابون ريل) وتقع في منطقة جنوب السوق الشعبي \_ أم درمان .
2. مجموعة سلفونيا الصناعية القابضة :  
تأسست عام 2006م كفرع من شركة أم درمان وتعمل في مجال الصابون والمنظفات الكيماوية (صابون فونا ، وأيد ، ريل) الموقع - المنطقة الصناعية الخرطوم جنوب السوق المحلي - جيره مربع 35 .
3. مجموعة سعود الغذائية - بحري :  
تأسست عام 1984م وتتضم (مصنع طحنية الروضة ، ومصنع المشروبات الغازية فيمتو) الموقع \_ بحري المنطقة الصناعية .
4. مصنع بوليمر لصابون الغسيل وصابون التواليت وأدوات التجميل :
5. مصنع أولمبيك لعصر وتكرير الحبوب الزيتية :  
تأسس عام 2015م ينتج منتجات زيت عباد الشمس بماركة تجارية (نعمة) ، الموقع المنطقة الصناعية الخرطوم جنوب السوق المحلي.

### 3-4-2 وصف أداة الدراسة

اعتمد الدارس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

#### القسم الأول:

يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت خصائص الجامعات والسمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع

2/العمر

3/المؤهل العلمي

4/التخصص الوظيفي

5/ المسمي الوظيفي

6/ سنوات الخبرة

القسم الثاني: يتكون من اربع فروض وعدد (51) فقرة . وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (2/3) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
5	تطوير استراتيجيه الموهبة	المستقل
5	استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	
6	تحفيز الموهبة وتطويرها	
5	نظام الاختيار والتعيين	الوسيط
5	نظام التدريب	
5	نظام وصف وتوصيف الوظائف	
5	نظام الأجور والمكافآت	
5	التميز القيادي	التابع
5	تميز الهيكل التنظيمي	
5	تميز المرؤوسين	
		المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

### 3-4-3 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو

اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (3).

### جدول رقم (3/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80 %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70 %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20 %	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/$

$5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة

عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

**3-4-4 تقييم أداة الدراسة:**

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك

على النحو التالي:

## 1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

### أ - اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (.....) من المحكمين في مجال إدارة الأعمال كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيانات من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

### ب - اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة<sup>(1)</sup>. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس

<sup>1</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) ص 560.

النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

#### جدول رقم (4/3) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعاد

محاور الدراسة	ألفا كرنباخ
تطوير إستراتيجية الموهبة	0.785
استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها	0.841
تحفيز الموهبة وتطويرها	0.867
نظام الاختيار والتعين	0.830
نظام التدريب	0.903
نظام وصف وتوصيف الوظائف	0.873
نظام الأجور والمكافآت	0.892
التميز القيادي	0.833
تميز الهيكل التنظيمي	0.793
تميز المرؤوسين	0.889
<b>المجموع</b>	<b>0.974</b>

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

من الجدول (4/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) اكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي

لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرباخ للمقياس الكلى (0.974) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 3-4-5 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

(أ) اختبارات الصدق

(ب) اختبارات الثبات

2. أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).



### 3. تحليل الانحدار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط (R) وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

ج. اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

# **الفصل الرابع**

## **تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### عرض وتحليل البيانات

#### 4-0 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

أولاً **تنظيف البيانات**: والذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم أثناء إدخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث أن فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز، أو سوء فهم المجيبين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث أن عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعلوه يتم استخدام طريقة

المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كأي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فإذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 723.592) وقيمة (DF = 818) وقيمة (Sig. = .992) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

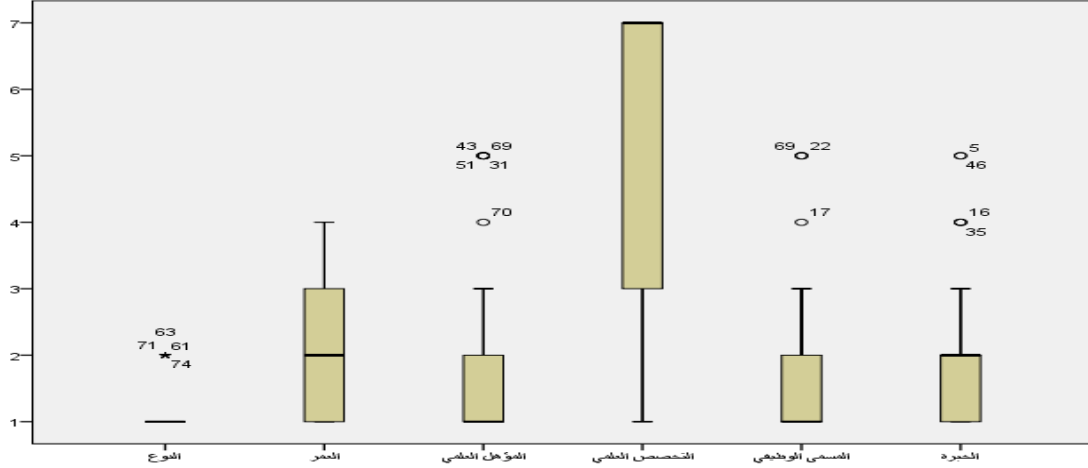
#### ثانياً: الإجابات المتماثلة : Unengaged response

أن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا استحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالى يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

#### ثالثاً: تحليل القيم المتطرفة outlier

وهي في الغالب تمثل استجابة أو ردود صارمة على جميع الأسئلة. أي إعطاء المستجيب أجوبة لا تتوافق مع طبيعته أي أجوبة كاذبة . حيث ان تحليل القيمة المتطرفة يساعد في الحصول على نتائج منطقية ومقبولة.، من خلال اختبار تلك القيم تم التعرف على العديد من القيم المتطرفة موضح في الشكل التالي على شكل دوائر.

### شكل (5/1/4) القيم المتطرفة



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

#### رابعاً: التوزيع الطبيعي للبيانات

يشير التوزيع الطبيعي إلى توزيع احتمالي مستمر كثير الانتشار والاستعمال، يستخدم لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة وحيدة . عن طريق احتساب كل من التفرطح والالتواء. ومن خلال احتساب قيم التفرطح والالتواء تم حذف العبارة (.....) لان قيم التفرطح كانت تساوي (51.3) وقيم الالتواء أيضا كانت تساوي (6.1) اكبر من القيم التي حددها والتي تساوي (3.3)

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الدراسة الأساسية

#### 4-2-1 تحليل البيانات الأولية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

#### جدول رقم (1/2/4) النوع

النوع	النسبة	العدد
ذكر	84.0	63
انثى	16.0	12
المجموع	100.0	75

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 84 % من أفراد العينة ذكور ، بينما 16% من الإناث

#### جدول رقم (2/2/4) العمر

العمر	النسبة	العدد
أقل من 30	42.7	32
من 30 إلى 40	30.7	23
من 41 إلى 50	25.3	19
50 فأكثر	1.3	1
المجموع	100.0	75

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 42.7% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة ، 30.7% أعمارهم بين 31 - 40 ، و 25.3 % أعمارهم بين 41 - 50% أعمارهم بين 41 - 50 ، 1.3 % أعمارهم من 50 فأكثر .

### جدول رقم (3/2/4) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة	العدد
بكالوريوس	70.7	53
دبلوم عالي	6.7	5
ماجستير	14.7	11
دكتوراه	1.3	1
اخرى	6.7	5
المجموع	100.0	75

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 70.7% من أفراد العينة من حملة البكالوريوس ، 6.7% دبلوم عالي ، و 14.7% ماجستير، و 1.3% دكتوراه ، و 6.7% أخرى.

### جدول رقم (4/2/4) التخصص العلمي

التخصص العلمي	النسبة	العدد
إدارة أعمال	13.3	10
اقتصاد	5.3	4
محاسبة	13.3	10
نظم معلومات إدارية	4.0	3
نظم معلومات محاسبية	1.3	1
إحصاء	1.3	1
أخرى	61.3	46
المجموع	100.0	75

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 13.3% من أفراد العينة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، و 5.3% اقتصاد ، و 13.3% محاسبة ، و 4% نظم معلومات إدارية ، و 1.3% نظم معلومات محاسبية ، و 1.3% إحصاء ، و 61.3% أخرى

### جدول رقم (5/2/4) المسمى الوظيفي

العدد	النسبة	المسمى الوظيفي
53	70.7	موظف
16	21.3	مدير قسم
2	2.7	مدير إدارة
1	1.3	مدير عام
3	4.0	أخرى
75	100.0	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 70.7% من أفراد العينة في درجة موظف، و 21.3% بدرجة مدير قسم، و 2.7% بدرجة مدير إدارة و 1.3% مدير عام ، و 4% أخرى.

### جدول رقم (6/2/4) سنوات الخبرة

العدد	النسبة	سنوات الخبرة
34	45.3	أقل من 5 سنوات
25	33.3	5 وأقل من 10 سنوات
11	14.7	من 11 إلى 15
3	4.0	من 16 إلى 20
2	2.7	أكثر من 21
75	100.0	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن 45.3% من أفراد العينة خبراهم أقل من خمس سنوات ، و 33.3% من 5 - 10 سنوات ، و 14.7% من 11 - 15 ، 4% من 16 - 20 سنة ، 2.7% أكثر من 21 سنة.



## جودة المقاييس Goodness of measures

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث أستخدم الدراس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل على حده. يقدم هذا القسم تقارير عن نتائج اختبارات الصلاحية والموثوقية كوسيلة لتقييم سلامة المقاييس في هذه الدراسة (عماد وآخرون 2020).

## تركيبية العوامل Factor structure

تشير بنية العامل إلى الترابط بين المتغيرات التي يتم اختبارها. حيث يؤدي هذا النوع من التحليل إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43). بغرض الحصول على مصفوفة العوامل ونسبة لصغر حجم العينة كما أشار كل من ( Goodhue, Lewis, & Thompson, 2012; Marcoulides & Saunders, 2006) باستخدام (PLS-SEM).

حيث ثبت من خلال النتائج أن قيم الاشتراطات الأولية لكافة القيم أكثر من الشرط الذي حده (0.7) والتي تتمثل في الاحتفاظ بالموهبة ، التميز القيادي ، تحفيز الموهبة ، تطوير الموهبة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل ، نظام الأجور، نظام الاختيار ، نظام التدريب ، نظام تصنيف الوظائف . أنظر للملحق رقم (4).

## مؤشرات جودة النموذج

من اجل الحصول على جودة المقاييس أشار (عماد واخرون 2020) بان يتم الاعتماد على كل من الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية المؤشرات الفردية ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم صلاحية التقارب. وأيضا يتم الاعتماد على الصلاحية التمييزية. عن طريق استخدام معيار Fornell-Larcker ، وعمليات التحميل المتقاطع ، وخاصة نسبة الارتباط غير المتجانس لفحص صلاحية التمييز (HTMT).

### 1 تحليل الاعتمادية Internal Consistency Reliability

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من 0 إلى 1، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كان تقييم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al, 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .، وعلية فانه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي، (CR).

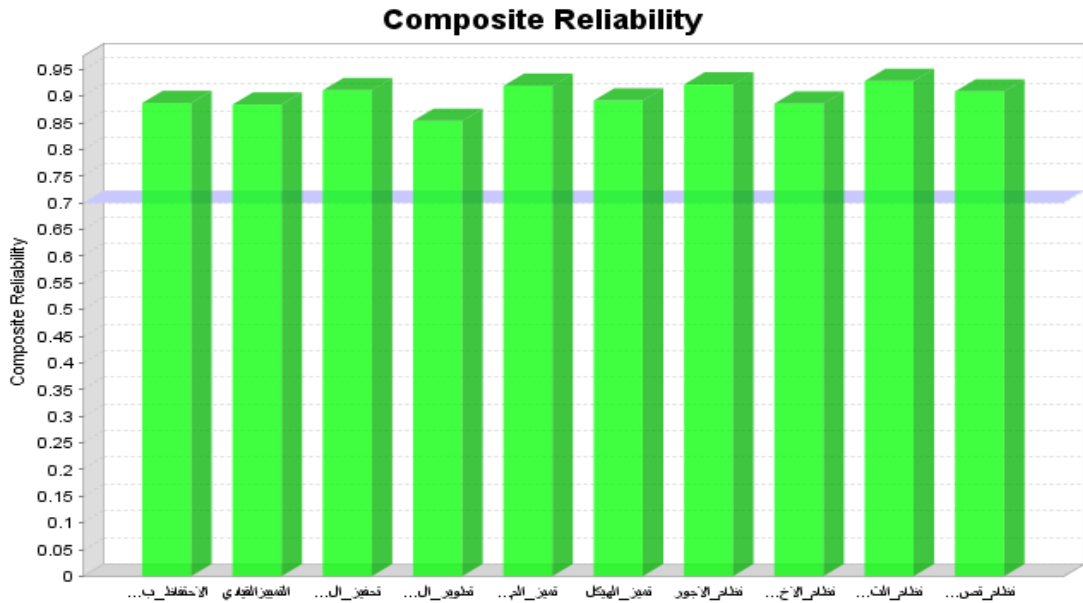
جدول رقم (7/2/4) يوضح تحليل الاعتمادية

Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	
0.830	0.831	0.887	الاحتفاظ_بالموهبة
0.837	0.839	0.884	التمييز القيادي
0.871	0.889	0.911	تحفيز_الموهبة
0.745	0.759	0.854	تطوير_الموهبة
0.890	0.896	0.920	تمييز_المرؤوسين
0.836	0.840	0.892	تمييز_الهيكل
0.894	0.894	0.922	نظام_الأجور
0.828	0.837	0.886	نظام_الاختيار
0.903	0.905	0.929	نظام_التدريب
0.874	0.875	0.909	نظام_تصنيف_الوظائف

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

الجدول (8/2/4) يشر إلى ان جميع قيم (CR) اكبر من الشرط الذي حدده (Hair) et al, 2017 بان تزيد عن 0.7. كما هو موضح في الشكل التالي يوضح قيم تحليل الاعتمادية .

شكل رقم (6/2/4) يوضح قيم تحليل الاعتمادية



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

## 2 صلاحية التقارب Convergent Validity

تشير صلاحية التقارب المدى الذي ترتبط به العوامل الداخلية بشكل ايجابي مع التدابير البديلة لنفس البناء. أي مع بعضها البعض . حيث ينظر الباحثون إلى صلاحية التقارب عن طريق احتساب قيم (AVE) بحيث لا تقل قيمتها عن 0.5.

### جدول رقم (8/2/4) يوضح صلاحية التقارب

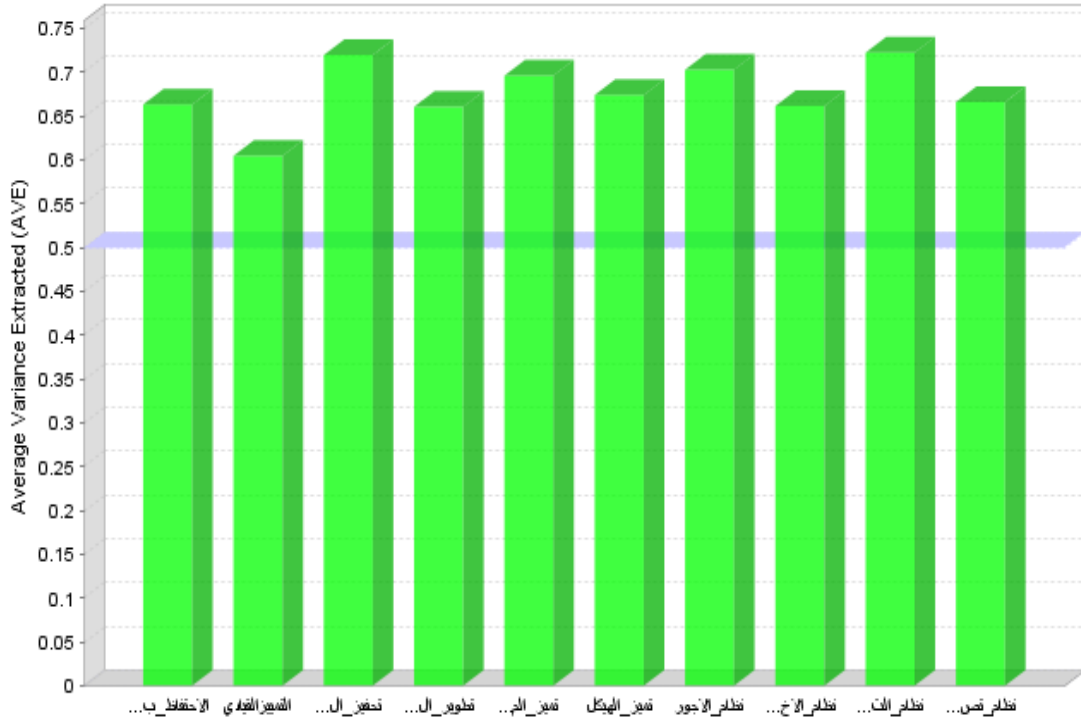
Average Variance Extracted (AVE)	
0.664	الاحتفاظ_بالموهبة
0.605	التميز_القيادي
0.720	تحفيز_الموهبة
0.661	تطوير_الموهبة
0.697	تميز_المرؤوسين
0.674	تميز_الهيكل
0.703	نظام_الأجور
0.662	نظام_الاختيار
0.723	نظام_التدريب
0.666	نظام_تصنيف_الوظائف

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م.

من خلال بيانات الجدول تشير قيم (AVE) على نسبة تباين أعلى من 0.5. وأيضا نجد أن الشكل التالي يوضح قيم نسبة التباين المفسر.

### شكل رقم (7/2/4) صلاحية التقارب

#### Average Variance Extracted (AVE)



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

### 3 صلاحية التمايز Discriminant Validity

تشير صلاحية التمايز إلى المدى الذي يكون فيه العوامل (المتغيرات) متميزًا حقًا عن العوامل الأخرى. وفيها يتم استخدام Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). حيث ينظر الباحثون إلى صلاحية التمايز بان لا تتعدى القيم 0.85.

جدول رقم (9/2/4) يوضح صلاحية التمايز

نظام التدريب	نظام الاختيار	نظام الأجور	تميز الهيكل	تميز المرؤوسين	تطوير الموهبة	تحفيز الموهبة	التميز القيادي	الاحتفاظ بالموهبة	الاحتفاظ بالموهبة
									الاحتفاظ بالموهبة
								0.839	التميز القيادي
							0.759	0.895	تحفيز الموهبة
						0.684	0.753	0.941	تطوير الموهبة
					0.789	0.758	0.776	0.848	تميز المرؤوسين
				0.803	0.719	0.712	0.887	0.888	تميز الهيكل
			0.813	0.811	0.664	0.759	0.803	0.849	نظام الأجور
		0.607	0.827	0.619	0.702	0.723	0.660	0.780	نظام الاختيار
	0.682	0.795	0.909	0.743	0.611	0.569	0.835	0.758	نظام التدريب
0.740	0.761	0.720	0.772	0.707	0.649	0.737	0.838	0.754	نظام تصنيف الوظائف

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم (HTMT) لم تتعد 0.8 أي انها تحقق صلاحية التمايز بين المتغيرات. باستثناء نظم التدريب وتطوير الموهبة تتجاوز الحد المقبول 0.85.

### معامل تضخم التباين (VIF) Variance inflation factor

عامل تضخم التباين يحدد شدة العلاقة الخطية المتداخلة بين المؤشرات في نموذج القياس التكويني. بحيث يحدد إذا كانت هنالك تداخل بين المتغيرات ، وعليه يجب ان لا تزيد قيمة عن (10)

### جدول رقم (10/2/4) يوضح معامل تضخم التباين

نظام تصنيف الوظائف	نظام التدريب	نظام الاختيار	نظام الأجور	تميز الهيكل	تميز المرؤوسين	التمييز القيادي
3.838	3.838	3.838	3.838	4.713	4.713	4.713
2.443	2.443	2.443	2.443	3.119	3.119	3.119
2.289	2.289	2.289	2.289	2.380	2.380	2.380
				3.067	3.067	3.067
				2.296	2.296	2.296
				2.710	2.710	2.710
				2.530	2.530	2.530

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

تشير قيم (VIF) لكافة المتغيرات بانها اقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المزدوج .

## معامل التحديد (R2 Value) Coefficient of Determination

يعتبر من أهم المقياس استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي، حيث تتراوح قيمته من 0 إلى 1 حيث تشير المستويات العالية إلى دقة التقدير. حيث يري الباحثين ان قيم R2 أكثر من 0.75 تعتبر مقبولة .

### جدول رقم (11/2/4) يوضح معامل التحديد

	R Square	R Square Adjusted
التميز القيادي	0.708	0.677
تميز_المرووسين	0.673	0.639
تميز_الهيكل	0.742	0.715
نظام_الأجور	0.571	0.553
نظام_الاختيار	0.479	0.457
نظام_التدريب	0.433	0.410
نظام_تصنيف_الوظائف	0.484	0.462

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح ان معامل التحديد اقل من 0.75 أي ان هذه العوامل تفسر التغير على المتغيرات المستغلة بنسب بسيط.

### تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، ويشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70 ) اما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين



الجدول رقم (12/2/4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

نظام تصنيف الوظائف	نظام التدريب	نظام الاختيار	نظام الأجور	تميز الهيكل	تميز المرؤوسين	تطوير الموهبة	تحفيز الموهبة	التميز القيادي	الاحتفاظ بالموهبة	
الاحتفاظ بالموهبة									1	
التميز القيادي								1	0.706	
تحفيز الموهبة							1	0.663	0.768	
تطوير الموهبة						1	0.559	0.606	0.75	
تميز المرؤوسين					1	0.641	0.678	0.673	0.734	
تميز الهيكل				1	0.696	0.571	0.625	0.745	0.74	
نظام الأجور			1	0.704	0.725	0.551	0.681	0.705	0.732	
نظام الاختيار		1	0.525	0.689	0.536	0.566	0.629	0.562	0.649	
نظام التدريب	1	0.596	0.715	0.79	0.671	0.505	0.52	0.735	0.658	
نظام تصنيف الوظائف	0.659	0.653	0.64	0.662	0.629	0.535	0.652	0.725	0.645	1

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن أعلى قيمة للارتباط كانت بين التميز القيادي وتميز الهيكل (0.745) هذا يدل على ان قيم الارتباط تتدرج من الارتباط البسيط إلى الارتباط المتوسط وتصل إلى الارتباط العالي . حيث لا توجد قيم للارتباط تتجاوز 0.8 . مما يدل أيضا على عدم وجود ارتباط خطي متعدد.

#### 4-2-2 اختبار الفرضيات

### نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة ،وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب و النتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار ،لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفي ما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، *The Modeling of Interactions*، وعدم الخطية *Nonlinearities* وأخطاء

القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة  
(Jeonghoon,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في ما يلي:

1 - أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2 يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3 إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4 يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

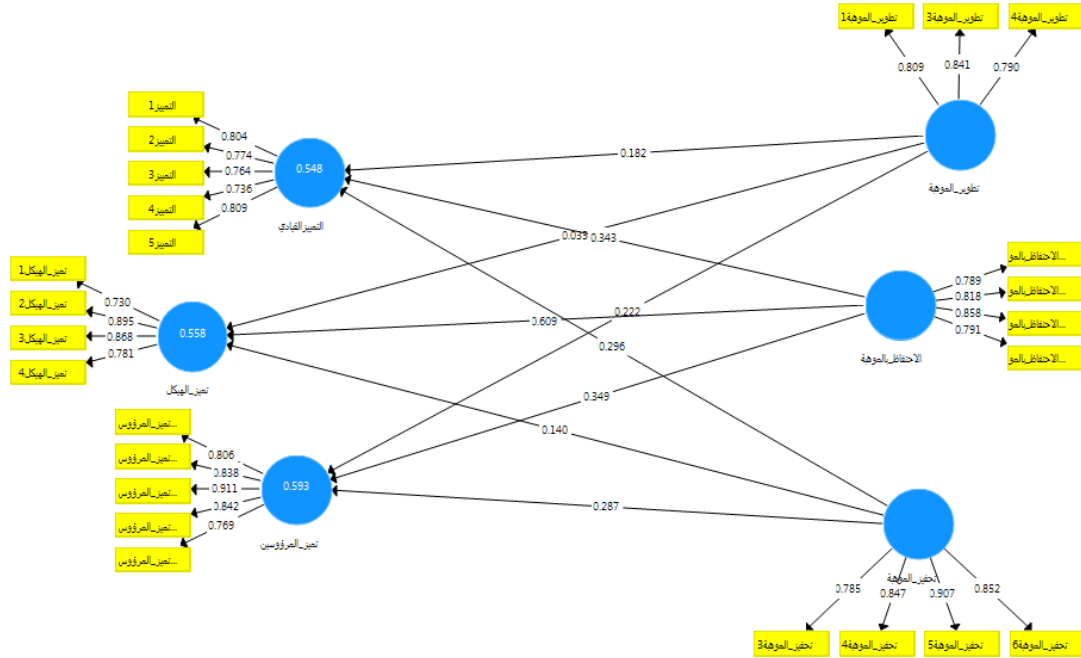
5 تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6 يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحثة، تفسير السببية، واتصالا لمتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7 معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية : "توجد علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتحقيق التميز"

الشكل (8/2/4) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (13/2/4) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز

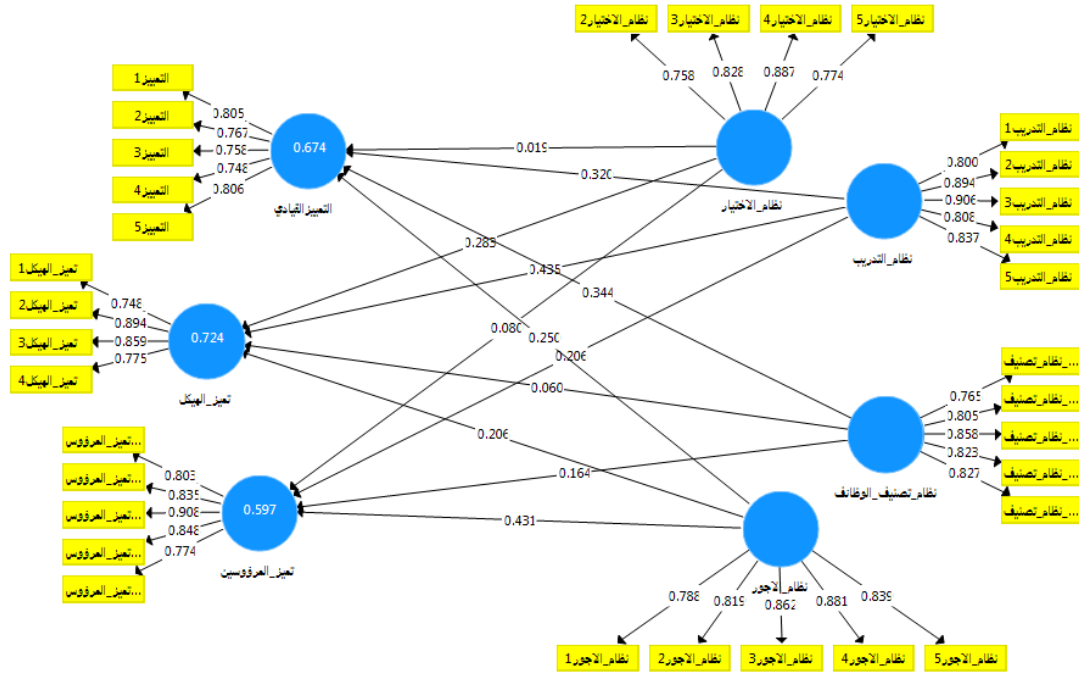
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.343	0.327	0.172	1.993	<b>0.047</b>
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.349	0.345	0.150	2.332	<b>0.020</b>
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.609	0.596	0.162	3.761	<b>0.000</b>
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.296	0.297	0.141	2.107	<b>0.036</b>
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.287	0.291	0.159	1.800	<b>0.072</b>
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.140	0.147	0.120	1.159	<b>0.247</b>
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.182	0.205	0.148	1.231	<b>0.219</b>
تطوير_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.222	0.227	0.099	2.243	<b>0.025</b>
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.033	0.050	0.122	0.271	<b>0.786</b>

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.343 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.349 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.609 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.296 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.287 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.140 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.182 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.222 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.033 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة إيجابية بين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز"  
وتحقيق التميز"

الشكل (9/2/4) العلاقة بين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (14/2/4) العلاقة بين نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
نظام_الأجور -> التميز القيادي	0.250	0.255	0.100	2.492	<b>0.013</b>
نظام_الأجور -> تميز_المرووسين	0.431	0.444	0.136	3.180	<b>0.002</b>
نظام_الأجور -> تميز_الهيكل	0.206	0.207	0.097	2.128	<b>0.034</b>
نظام_الاختيار -> التميز القيادي	0.019	0.024	0.108	0.173	<b>0.863</b>
نظام_الاختيار -> تميز_المرووسين	0.080	0.073	0.124	0.648	<b>0.517</b>
نظام_الاختيار -> تميز_الهيكل	0.283	0.280	0.076	3.709	<b>0.000</b>
نظام_التدريب -> التميز القيادي	0.320	0.316	0.084	3.816	<b>0.000</b>
نظام_التدريب -> تميز_المرووسين	0.206	0.209	0.131	1.576	<b>0.116</b>
نظام_التدريب -> تميز_الهيكل	0.435	0.431	0.099	4.381	<b>0.000</b>
نظام_تصنيف_الوظائف -> التميز القيادي	0.344	0.340	0.101	3.389	<b>0.001</b>
نظام_تصنيف_الوظائف -> تميز_المرووسين	0.164	0.156	0.117	1.403	<b>0.161</b>
نظام_تصنيف_الوظائف -> تميز_الهيكل	0.060	0.068	0.116	0.521	<b>0.603</b>

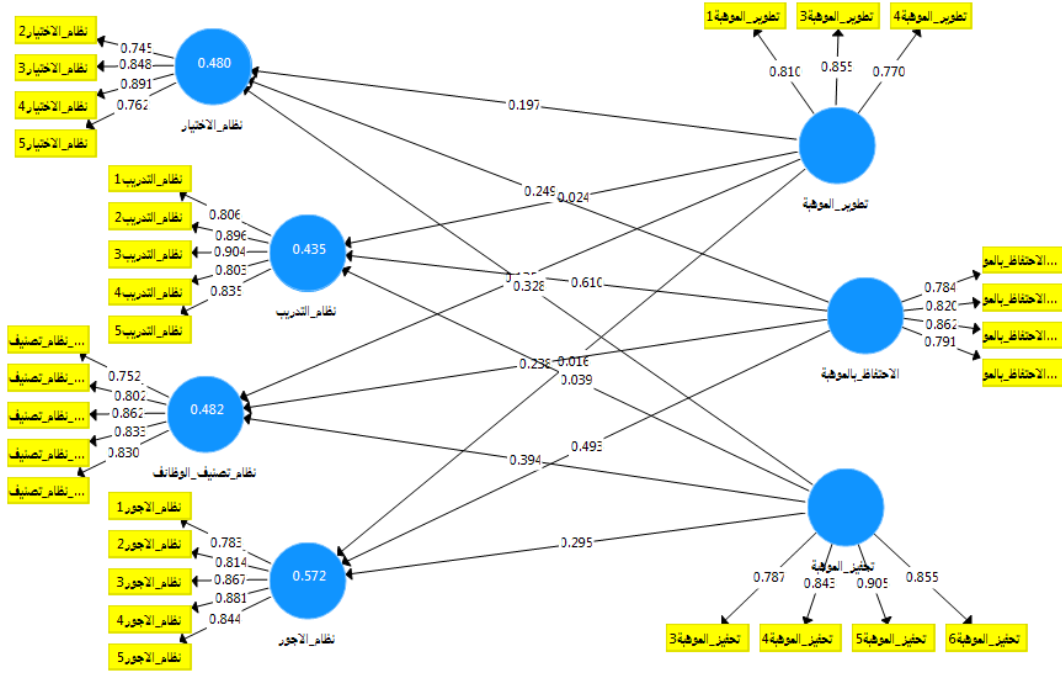
المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.



من الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من نظام الأجر إلى التميز القيادي تساوي 0.250 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً نجد أن معاملات المسار من نظام الأجر إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.431 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من نظام الأجر إلى تميز الهيكل التنظيمي تساوي 0.207 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً أن معاملات المسار من نظام الاختيار إلى التميز القيادي 0.019 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ومعاملات المسار من نظام الاختيار إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.080 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الاختيار إلى التميز القيادي تساوي 0.320 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام التدريب إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.206 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام التدريب إلى تميز الهيكل التنظيمي 0.435 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من نظام وصف وتصنيف الوظائف إلى التميز القيادي تساوي 0.344 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام تصنيف الوظائف تميز المرؤوسين تساوي 0.164 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام تصنيف الوظائف إلى تميز الهيكل التنظيمي تساوي 0.060 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة إيجابية بين إدارة المواهب ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية"

الشكل (10/2/4) العلاقة بين إدارة المواهب ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (15/2/4) العلاقة بين إدارة المواهب ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية

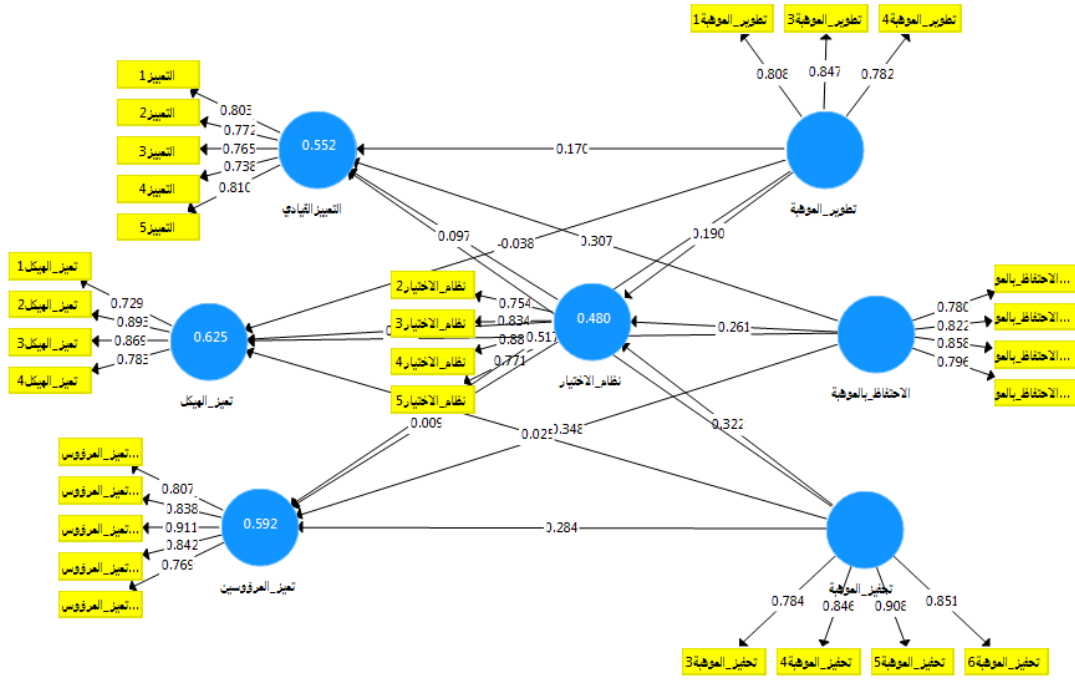
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_الأجور	0.493	0.491	0.149	3.314	<b>0.001</b>
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_الاختيار	0.249	0.255	0.167	1.489	<b>0.137</b>
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_التدريب	0.610	0.599	0.185	3.299	<b>0.001</b>
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.238	0.218	0.183	1.301	<b>0.194</b>
تحفيز_الموهبة -> نظام_الأجور	0.295	0.310	0.142	2.081	<b>0.038</b>
تحفيز_الموهبة -> نظام_الاختيار	0.328	0.315	0.142	2.318	<b>0.021</b>
تحفيز_الموهبة -> نظام_التدريب	0.039	0.057	0.199	0.197	<b>0.844</b>
تحفيز_الموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.394	0.401	0.168	2.349	<b>0.019</b>
تطوير_الموهبة -> نظام_الأجور	0.016	0.013	0.115	0.142	<b>0.887</b>
تطوير_الموهبة -> نظام_الاختيار	0.197	0.211	0.144	1.369	<b>0.172</b>
تطوير_الموهبة -> نظام_التدريب	0.024	0.029	0.172	0.140	<b>0.889</b>
تطوير_الموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.135	0.155	0.137	0.989	<b>0.323</b>

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام الأجر تساوي 0.493 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام الاختيار تساوي 0.249 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام التدريب تساوي 0.610 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.238 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً نجد ان معاملات تحليل المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام الأجر تساوي 0.295 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحفيز الموهبة إلى نظام الاختيار تساوي 0.328 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، معاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام التدريب تساوي 0.039 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.394 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام الجور تساوي 0.016 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام الاختيار تساوي 0.197 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.024 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.135 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

الفرضية الأولى: نظم معلومات الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز

الشكل (11/2/4) العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (16/2/4) قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ بالموهبة -> التميز القيادي	0.307	0.304	0.179	1.717	0.087
الاحتفاظ بالموهبة -> تميز المرؤوسين	0.348	0.351	0.141	2.469	0.014
الاحتفاظ بالموهبة -> تميز الهيكل	0.517	0.507	0.150	3.454	0.001
الاحتفاظ بالموهبة -> نظام الاختيار	0.261	0.275	0.172	1.514	0.131
تحفيز الموهبة -> التميز القيادي	0.271	0.260	0.143	1.897	0.058
تحفيز الموهبة -> تميز المرؤوسين	0.284	0.290	0.165	1.718	0.086
تحفيز الموهبة -> تميز الهيكل	0.025	0.034	0.122	0.204	0.838
تحفيز الموهبة -> نظام الاختيار	0.322	0.303	0.142	2.265	0.024
تطوير الموهبة -> التميز القيادي	0.170	0.182	0.148	1.143	0.254
تطوير الموهبة -> تميز المرؤوسين	0.216	0.216	0.102	2.131	0.034
تطوير الموهبة -> تميز الهيكل	-0.038	-0.037	0.108	0.353	0.725
تطوير الموهبة -> نظام الاختيار	0.190	0.201	0.145	1.314	0.190
نظام الاختيار -> التميز القيادي	0.097	0.100	0.135	0.717	0.474
نظام الاختيار -> تميز المرؤوسين	0.009	0.002	0.126	0.075	0.940
نظام الاختيار -> تميز الهيكل	0.359	0.360	0.102	3.530	0.000

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.307 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.351 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل تساوي 0.571 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة ونظام الاختيار تساوي 0.261 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً معاملات المسار من تحفيز الموهبة والتميز القيادي تساوي 0.271 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.284 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.025 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحليل المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام الاختيار تساوي 0.322 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.170 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.216 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي -0.038 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحليل المسار من تطوير الموهبة إلى نظام الاختيار تساوي 0.190 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحليل المسار من نظام الاختيار إلى التميز القيادي تساوي 0.097 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الاختيار إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.009 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الاختيار إلى تميز الهيكل تساوي 0.359 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (17/2/4) الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية كشرط لتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة - < التمييزالقيادي	0.025	0.027	0.045	0.560	0.576
الاحتفاظ_بالموهبة - < تميز_المرؤوسين	0.002	-0.002	0.042	0.059	0.953
الاحتفاظ_بالموهبة - < تميز_الهيكل	0.094	0.100	0.069	1.351	0.177
تحفيز_الموهبة - < التمييزالقيادي	0.031	0.036	0.054	0.573	0.567
تحفيز_الموهبة - < تميز_المرؤوسين	0.003	0.005	0.043	0.070	0.944
تحفيز_الموهبة - < تميز_الهيكل	0.116	0.110	0.064	1.805	0.072
تطوير_الموهبة - < التمييزالقيادي	0.018	0.017	0.033	0.551	0.582
تطوير_الموهبة - < تميز_المرؤوسين	0.002	0.000	0.032	0.057	0.955
تطوير_الموهبة - < تميز_الهيكل	0.068	0.070	0.053	1.290	0.198

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م



من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات تحليل المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.025 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.002 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحليل المسار من الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل تساوي 0.094 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً معاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.031 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة على تميز المرؤوسين تساوي 0.003 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.116 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.018 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.002 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة على تميز الهيكل تساوي 0.068 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

جدول رقم (18/2/4) يوضح نتائج توسط نظام الاختيار

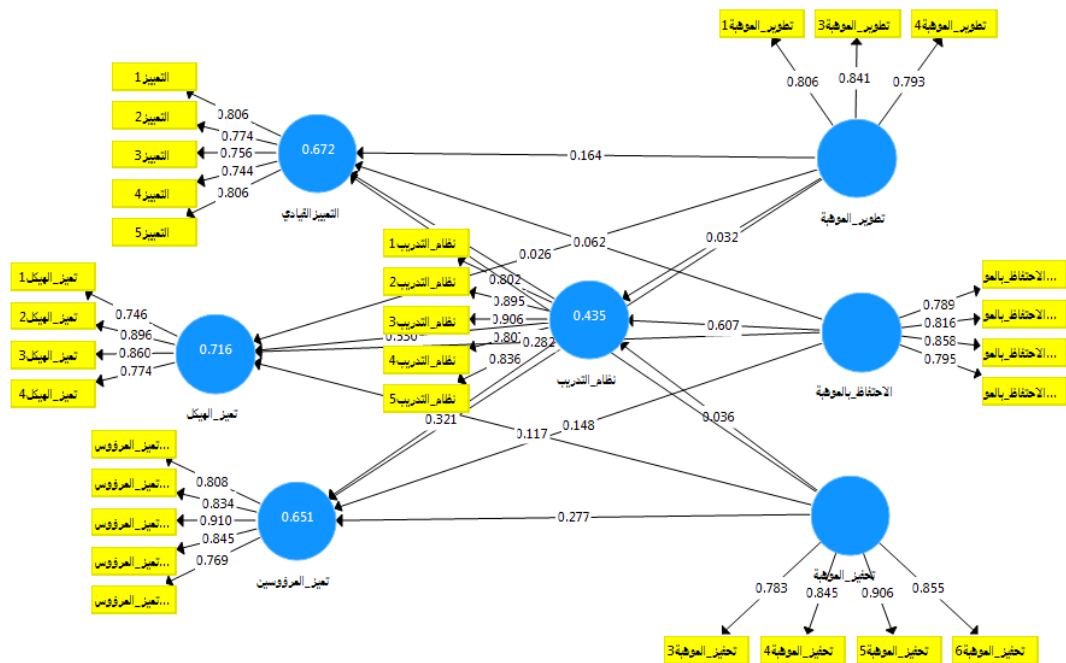
نوع التوسط	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	نوع التوسط
لا يوجد توسط	0.560	0.576	الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.059	0.953	الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرووسين
لا يوجد توسط	1.351	0.177	الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل
لا يوجد توسط	0.573	0.567	تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.070	0.944	تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين
لا يوجد توسط	1.805	0.072	تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل
لا يوجد توسط	0.551	0.582	تطوير_الموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.057	0.955	تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين
لا يوجد توسط	1.290	0.198	تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نظم الاختيار لا تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز لان قيمة مستوي الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05.

الفرضية الأولى: "نظم معلومات الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز"

الشكل رقم (12/2/4) يوضح العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (19/2/4) قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.062	0.061	0.143	0.437	0.662
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرووسين	0.148	0.152	0.137	1.080	0.280
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.282	0.276	0.144	1.954	0.051
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_التدريب	0.607	0.582	0.197	3.086	0.002
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.281	0.279	0.106	2.648	0.008
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.277	0.283	0.130	2.127	0.034
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.117	0.121	0.094	1.247	0.213
تحفيز_الموهبة -> نظام_التدريب	0.036	0.057	0.196	0.186	0.852
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.164	0.170	0.114	1.443	0.150
تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.216	0.215	0.104	2.074	0.039
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.026	0.033	0.087	0.306	0.760
تطوير_الموهبة -> نظام_التدريب	0.032	0.040	0.175	0.183	0.855
نظام_التدريب -> التميز القيادي	0.466	0.457	0.099	4.690	0.000
نظام_التدريب -> تميز_المرووسين	0.321	0.313	0.104	3.084	0.002
نظام_التدريب -> تميز_الهيكل	0.530	0.529	0.095	5.600	0.000

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.062 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين 0.148 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.282 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام التدريب تساوي 0.607 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من تحفيز الموهبة على التميز القيادي تساوي 0.0281 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.277 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة على تميز الهيكل تساوي 0.117 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة على نظام التدريب تساوي 0.036 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5، وأيضاً نجد أن معاملات المسار من تطوير الموهبة على التميز القيادي تساوي 0.164 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.216 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة وتميز الهيكل تساوي 0.026 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحليل الموهبة إلى نظام التدريب تساوي 0.032 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام التدريب إلى التميز القيادي تساوي 0.466 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام التدريب إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.321 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام التدريب إلى تميز الهيكل تساوي 0.530 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20/2/4) يوضح دلالة الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية كشرط

#### لتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.283	0.273	0.119	2.371	0.018
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرووسين	0.195	0.184	0.090	2.163	0.031
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.322	0.310	0.124	2.585	0.010
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.017	0.020	0.088	0.193	0.847
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.012	0.015	0.063	0.185	0.853
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.019	0.028	0.107	0.180	0.857
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.015	0.016	0.081	0.184	0.854
تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.010	0.011	0.060	0.172	0.864
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.017	0.019	0.094	0.181	0.857

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.283 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين 0.195 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.322 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.017 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.012 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحليل المسار من تحفيز الموهبة على تميز الهيكل تساوي 0.019 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تطوير الموهبة على التميز القيادي تساوي 0.015 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.010 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.017 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 . من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل على النتائج التالية:

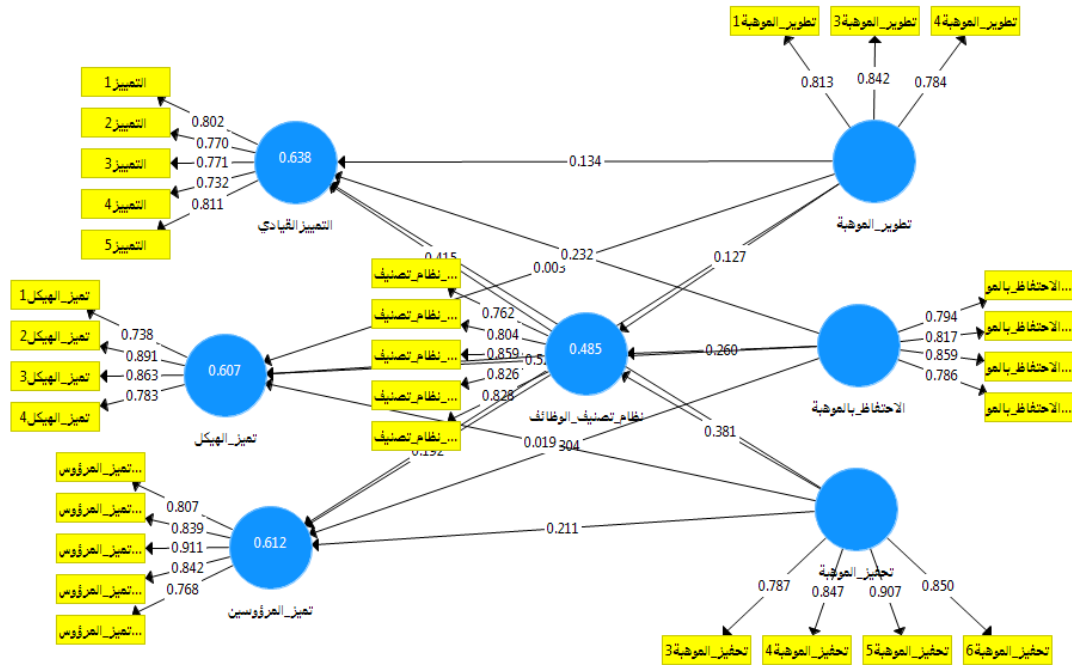
#### الجدول رقم (21/2/4) يوضح نتائج توسط نظام التدريب

نوع التوسط	P Values	T Statistics ( O/STDEV )
يوجد توسط	0.018	2.371
يوجد توسط	0.031	2.163
يوجد توسط	0.010	2.585
لا يوجد توسط	0.847	0.193
لا يوجد توسط	0.853	0.185
لا يوجد توسط	0.857	0.180
لا يوجد توسط	0.854	0.184
لا يوجد توسط	0.864	0.172
لا يوجد توسط	0.857	0.181

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

الفرضية الأولى: نظم معلومات الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز

الشكل (13/2/4) العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.



الجدول (22/2/4) قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.232	0.211	0.159	1.458	0.146
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.304	0.295	0.143	2.121	0.034
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.523	0.505	0.175	2.994	0.003
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.260	0.252	0.173	1.504	0.133
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.138	0.146	0.128	1.081	0.280
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.211	0.218	0.169	1.247	0.213
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.019	0.029	0.117	0.162	0.872
تحفيز_الموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.381	0.378	0.168	2.264	0.024
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.134	0.159	0.139	0.962	0.336
تطوير_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.195	0.211	0.106	1.842	0.066
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.003	0.025	0.120	0.027	0.978
تطوير_الموهبة -> نظام_تصنيف_الوظائف	0.127	0.134	0.135	0.939	0.348
نظام_تصنيف_الوظائف -> التميز القيادي	0.415	0.405	0.117	3.535	0.000
نظام_تصنيف_الوظائف -> تميز_المرؤوسين	0.192	0.177	0.123	1.562	0.119
نظام_تصنيف_الوظائف -> تميز_الهيكل	0.310	0.302	0.128	2.432	0.015

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.232 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.304 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.523 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.260 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات النظام من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.138 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة على تميز المرؤوسين تساوي 0.211 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.019 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام الوظائف تساوي 0.381 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.134 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.195 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.003 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام تصنيف الوظائف تساوي 0.127 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام تصنيف الوظائف إلى التميز القيادي تساوي 0.415 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام تصنيف الوظائف إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.192 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام تصنيف الوظائف إلى تميز الهيكل تساوي 0.310 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة

إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.108	0.105	0.084	1.285	0.200
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرووسين	0.050	0.045	0.050	0.996	0.320
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.081	0.081	0.072	1.126	0.261
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.158	0.151	0.080	1.971	0.049
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.073	0.064	0.055	1.324	0.186
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.118	0.112	0.071	1.674	0.095
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.053	0.054	0.059	0.901	0.368
تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.024	0.026	0.035	0.688	0.492
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.039	0.039	0.046	0.850	0.396

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.108 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.050 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.081 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.158 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.073 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.118 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.053 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.024 وهي دالة إحصائية عند

مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.039 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل على النتائج التالية

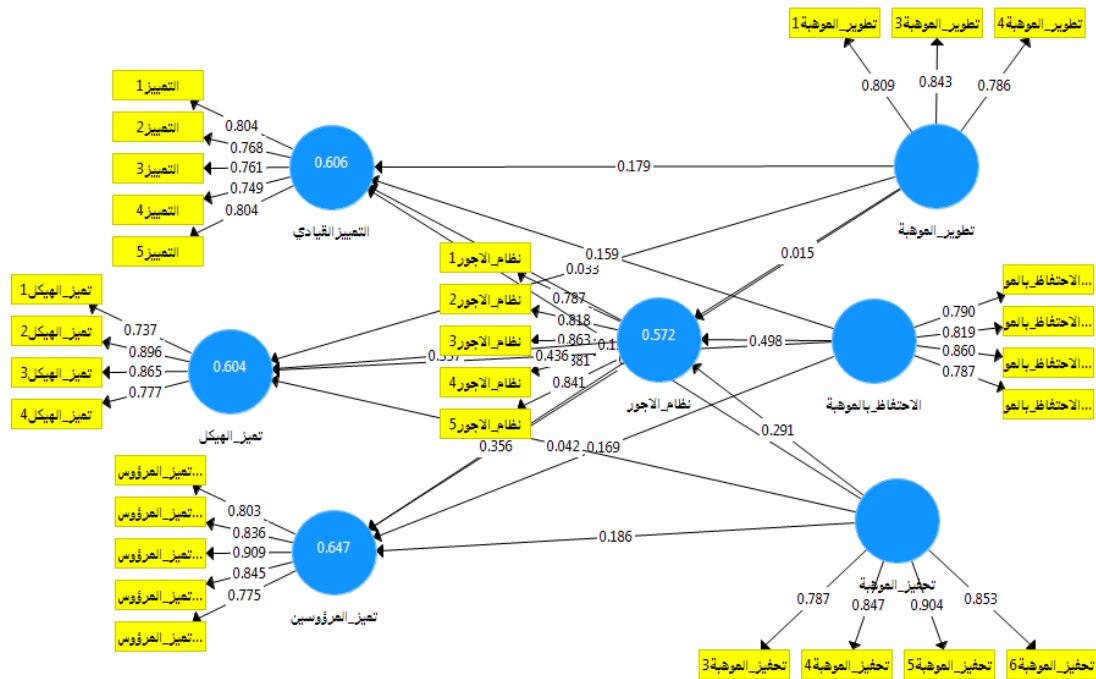
**جدول رقم (23/2/4) يوضح توسط نظام تصنيف الوظائف**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	نوع التوسط
الاحتفاظ_الموهبة -> التميز القيادي	1.285	0.200	لا يوجد توسط
الاحتفاظ_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.996	0.320	لا يوجد توسط
الاحتفاظ_الموهبة -> تميز_الهيكل	1.126	0.261	لا يوجد توسط
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	1.971	0.049	يوجد توسط
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين	1.324	0.186	لا يوجد توسط
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	1.674	0.095	لا يوجد توسط
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.901	0.368	لا يوجد توسط
تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.688	0.492	لا يوجد توسط
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.850	0.396	لا يوجد توسط

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

الفرضية الأولى: نظم معلومات الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز

الشكل (14/2/4) العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز



المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (24/2/4) قيم تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.159	0.149	0.151	1.050	0.294
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.169	0.179	0.130	1.300	0.194
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.436	0.437	0.157	2.784	0.006
الاحتفاظ_بالموهبة -> نظام_الأجور	0.498	0.497	0.150	3.313	0.001
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.196	0.203	0.146	1.339	0.181
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.186	0.178	0.174	1.070	0.285
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.042	0.044	0.125	0.333	0.739
تحفيز_الموهبة -> نظام_الأجور	0.291	0.305	0.146	1.991	0.047
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.179	0.198	0.128	1.395	0.164
تطوير_الموهبة -> تميز_المرؤوسين	0.215	0.214	0.087	2.472	0.014
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.033	0.037	0.113	0.294	0.769
تطوير_الموهبة -> نظام_الأجور	0.015	0.004	0.117	0.127	0.899
نظام_الأجور -> التميز القيادي	0.361	0.351	0.139	2.591	0.010
نظام_الأجور -> تميز_المرؤوسين	0.356	0.359	0.145	2.452	0.015
نظام_الأجور -> تميز_الهيكل	0.337	0.336	0.134	2.521	0.012

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.159 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.169 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.436 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى نظام الأجور 0.498 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، وأيضاً معاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.196 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.186 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.042 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى نظام الأجور تساوي 0.291 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.179 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.215 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.033 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى نظام الأجور تساوي 0.015 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من نظام الأجور إلى التميز القيادي تساوي 0.361 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الأجور إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.356 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من نظام الأجور إلى تميز الهيكل تساوي 0.337 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 .

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة

إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (25/2/4) يوضح تحليل المسار من نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المواهب وتحقيق التميز

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي	0.180	0.178	0.097	1.852	0.065
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرووسين	0.177	0.175	0.086	2.063	0.040
الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل	0.168	0.166	0.081	2.062	0.040
تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي	0.105	0.107	0.069	1.523	0.128
تحفيز_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.104	0.114	0.078	1.323	0.187
تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.098	0.103	0.070	1.408	0.160
تطوير_الموهبة -> التميز القيادي	0.005	-0.002	0.046	0.116	0.907
تطوير_الموهبة -> تميز_المرووسين	0.005	0.002	0.045	0.116	0.908
تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل	0.005	-0.001	0.044	0.114	0.909

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.180 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.177 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من الاحتفاظ بالموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.168 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ونجد أيضاً معاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.105 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.104 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تحفيز الموهبة و تميز الهيكل



تساوي 0.098 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، كما نجد أن معاملات المسار من تطوير الموهبة إلى التميز القيادي تساوي 0.005 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز المرؤوسين تساوي 0.005 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ، ومعاملات المسار من تطوير الموهبة إلى تميز الهيكل تساوي 0.005 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.5 ،

من خلال الاستعانة بالمواقع السابقة تم التوصل على النتائج التالية

#### جدول رقم (26/2/4) يوضح نتائج توسط نظام الأجور

نوع التوسط	P Values	T Statistics ( O/STDEV )	
لا يوجد توسط	0.065	1.852	الاحتفاظ_بالموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.040	2.063	الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_المرؤوسين
لا يوجد توسط	0.040	2.062	الاحتفاظ_بالموهبة -> تميز_الهيكل
لا يوجد توسط	0.128	1.523	تحفيز_الموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.187	1.323	تحفيز_الموهبة -> تميز_المرؤوسين
لا يوجد توسط	0.160	1.408	تحفيز_الموهبة -> تميز_الهيكل
لا يوجد توسط	0.907	0.116	تطوير_الموهبة -> التميز القيادي
لا يوجد توسط	0.908	0.116	تطوير_الموهبة -> تميز_المرؤوسين
لا يوجد توسط	0.909	0.114	تطوير_الموهبة -> تميز_الهيكل

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م.

جدول رقم (27/2/4) يوضح ملخص دعم الفروض

حالة الإثبات	الفروض
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز القيادي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز المرؤوسين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة والتميز القيادي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة وتميز المرؤوسين
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة وتميز الهيكل
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الأجر والتميز القيادي
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الأجر وتميز المرؤوسين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الأجر وتميز الهيكل
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الاختيار والتميز القيادي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الاختيار وتميز المرؤوسين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام الاختيار وتميز الهيكل
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام التدريب والتميز القيادي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين نظام التدريب وتميز المرؤوسين
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام التدريب وتميز الهيكل
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين نظام تصنيف الوظائف والتميز القيادي
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين نظام تصنيف الوظائف وتميز المرؤوسين

لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين نظام تصنيف الوظائف وتميز الهيكل
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة ونظام الأجور
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة ونظام الاختيار
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة ونظام التدريب
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموهبة ونظام تصنيف الوظائف
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة ونظام الأجور
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة ونظام الاختيار
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة ونظام التدريب
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تحفيز الموهبة ونظام تصنيف الوظائف
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة ونظام الأجور
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة ونظام الاختيار
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة ونظام التدريب
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الموهبة ونظام تصنيف الوظائف
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام الاختيار يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز الهيكل

يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز القيادي
يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز المرؤوسين
يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام التدريب يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل
يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام تصنيف الوظائف يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز الهيكل

لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة والتميز القيادي
يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز المرؤوسين
يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين الاحتفاظ بالموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تحفيز الموهبة وتميز الهيكل
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة والتميز القيادي
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز المرؤوسين
لا يوجد توسط	نظام الأجر يتوسط العلاقة بين تطوير الموهبة وتميز الهيكل

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

# الفصل الخامس

## الخاتمة

## الفصل الخامس

### 0-5 الخاتمة

### 1-5 تمهيد :

يتناول هذا الفصل الخاتمة ويشمل: مقدمة وملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشة النتائج والتوصيات، والصعوبات التي واجهت الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

### 2-5 ملخص النتائج:

**النتيجة الأولى :** توجد علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المواهب وتحقيق التميز .  
**النتيجة الثانية:** توجد علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المواهب ونظم معلومات الموارد البشرية  
**النتيجة الثالثة:** توجد علاقة إيجابية جزئية بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق التميز .  
**النتيجة الرابعة:** نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز .

### 3-5 مناقشة النتائج:

### النتيجة الأولى: أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز:

توصلت الدراسة الحالية إلى أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المواهب وتحقيق التميز ، حيث أوضح التحليل الإحصائي أن أبعاد إدارة المواهب لها أثر ايجابي جزئي على تحقيق التميز حيث أن بعد الاحتفاظ بالموهبة له أثر ايجابي على تحقيق التميز،بينما هناك أثر جزئي لبعدي تحفيز الموهبة وتطوير الموهبة على تحقيق التميز ، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (صبيان، 2019م) ، إدارة المواهب أفاق نحو إدارة ذكية للموارد البشرية حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود نقص كبير في تطبيق إدارة المواهب وتم استكشافها أثناء عملية الاستقطاب والتوظيف . واختلفت الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت دراسة (حسين وليد ، 2016 م)، إدارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية حيث توصلت دراسته إلى وجود علاقة إيجابية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية

واختلفت أيضاً مع دراسة (كاظم 2013م) دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع وأن جميع أن جميع أبعاد إدارة الموهبة تؤثر على دعم الإبداع .

### **النتيجة الثانية : أثر إدارة المواهب في نظم معلومات الموارد البشرية :**

توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين إدارة المواهب ونظم معلومات الموارد البشرية ، حيث أوضحت نتائج التحليل أن بعد الاحتفاظ بالموهبة وتحفيز الموهبة لهما تأثير جزئي على نظم معلومات الموارد البشرية بينما هنالك تأثير ايجابي كامل لبعد تطوير الموهبة ، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (وسام على ، 2016م) ، دور عمليات إدارة الموهبة البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط أثر لعمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات المبحوثة ، كما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة فدراسة وسام كانت بالعراق وفي المجال الخدمي أما الدراسة الحالية طبقت بالسودان في المجال الصناعي ، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أياد أحمد، 2016م) ، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين جميع أبعاد إدارة المواهب .

### **النتيجة الثالثة: أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز:**

توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي إلى أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين نظم معلومات البشرية وتحقيق التميز ، حيث أوضح التحليل أن هنالك علاقة وتأثير ايجابي لبعض أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة في (نظام الأجور - نظام التدريب) بينما بعدي (نظام الاختيار ونظام تصنيف الوظائف) تأثيراً جزئياً .

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (زياد محمد ، 2017م) ، أثر تطبيق نظم معلومات



الموارد البشرية على فاعلية الأداء الأمني في جميع المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة ، وأيضا دراسة تختلف هذه مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة فدراسة زياد كانت في السعودية ، أما الدراسة الحالية طبقت بالسودان ، واتفقت دراسة (معراج هوارى 2014م) ، مع الدراسة الحالية في النتيجة التي توصلت إليها إلى وجود ضعف في اهتمام المؤسسة المبحوثة في تطوير نظم معلومات الموارد البشرية وأيضا ظهور عدم وجود تأثير بخصائص نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة مما يعني عدم تحقيق فرضية البحث . واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ( أحمد عطا 2013م) ، في النتيجة التي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق نظم معلومات الموارد المحسوبة في فاعلية العمل الإداري البشري في الجمعيات .

**النتيجة الرابعة: نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز:**

توصلت الدراسة إلى أن هنالك توسط جزئي لنظم معلومات الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي أوضح وجود تأثيراً جزئياً لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز بأبعادهم المختلفة ، وهذا يبرهن على أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز .

## 4-5 التوصيات:

### 1-4-5 التوصيات الخاصة

1. الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل على تطوير الموهبة لدى العاملين.
2. الاهتمام بمفهوم نظم معلومات الموارد البشرية كأحد المفاهيم المهمة لقيادة المنظمات وتحقيق أهدافها.
3. على المنظمات تطبيق نموذج الدراسة لزيادة التميز في أدائها .
4. إنشاء إدارة خاصة بالمواهب في المنظمات تعني بتطبيق عناصر إدارة بصورة فاعلة وتقييمها بعد التطبيق، والتطوير المستمر لعناصر إدارة الموهبة.
5. قيام إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر، وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمرين.
6. استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز .
7. مد الشركات بالتقنيات الحديثة باستمرار لما لها من دور كبير في تفعيل نظم معلومات الموارد البشرية .
8. وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الإبداع التنظيمي الذي يقود إلى التميز .

### 2-4-5 التوصيات العامة:

1. أن تهتم الشركات باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية ، لأن نتائج الدراسات أوضحت أن نسبة استخدامها ليست عالية .
2. الاهتمام بعملية جذب واستقطاب الموهبة مما يتيح للشركة الحصول على كوادر بشرية مميزة قادرة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية .
3. تطوير وتحفيز الموهبة الأمر الذي يؤدي إلى تطوير العاملين ويزيد درجة إبداعهم مما

- يكسبها ميزة تنافسية ، تتميز بها على غيرها من الشركات .
4. تدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف التدريب بصورة واضحة، وتقييم المتدربين قبل وبعد التدريب من أجل معرفة هل حقق التدريب الأهداف المطلوبة، والتحسين المستمر للبرامج التدريبية.
5. الاهتمام بسياسات الأجور والمكافآت وتقييمها بصورة دورية، حتى لا يكون للمكافآت أثر سلبي ويعطي نتائج عكسية، لأن المكافئة تختلف من شخص لآخر
6. تحديث وتطوير نظام وصف وتصنيف الوظائف ووضع سياسات وأهداف واضحة لكل وظيفة وأن تكون معلومة لجميع العاملين
7. تحفيز المهويين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع كل شخص.
8. تحديد الأفراد المهويين في الشركة والعمل على تطويرهم ، وتحديد الاحتياجات المطلوبة من المهويين والعمل على استثمارها .
9. السماح للمهويين وإعطائهم الفرص والحرية في تطبيق أفكارهم على أرض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

#### 5-5 محددات الدراسة :

1. محدودية المعلومات المتاحة عن شركة الصناعات الكيماوية
2. محدودية المراجع العربية المتعلقة بموضوعات الدراسة ، مما دفع الباحث إلى ترجمة بعض المعلومات من الإنجليزية للعربية، وقد لا تتقل الترجمة المعلومة بالصورة المطلوبة .

#### 5-6 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. إجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع أكبر
2. إجراء دراسة بنفس المتغيرات ولكن بأبعاد مختلفة

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر والمراجع العربية:

1. اوما سيكاران ، طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب إسماعيل على بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة، 2006م .
2. بدر سالم جابر ، وكمال جعفر المفي ، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين إدارة البحوث المملكة العربية السعودية 2005م،
3. رايموند مكليود ، وجيورج شيل ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب دم . سرور على ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية 2010 م.
4. عبد الحميد بسيوني ، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة ، الطبعة الأولى 2010 م .
5. محمد الفاتح محمود المغربي ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع 2015م.
6. مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الإمارات العربية المتحدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012 م
7. معالى فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة جامعة المنوفية 2012 م .
8. منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، نظم المعلومات الإدارية (النظرية - الأدوات -التطبيقات) الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2011 م .
9. وائل محمد صبحي إدريس ، ومحمود حسين أبو جمعة ، إدارة الموهبة مدخل اداري استراتيجي ، المملكة الأردنية دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2019 م

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. احمد عطا حسونة عودة ، واقع نظم معلومات الموارد البشرية في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية ، بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 2013م.
2. أياد أحمد عبد الله أبو سلحون ، مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة دراسة استطلاعية لآراء الفئة العليا والوسطي في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة 2016م
3. جيمس يوحنا عوديش وسعد فاضل عباس المحمود ، تطوير الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب ، بالتطبيق على جامعة دهوك التقنية 2018 م.
4. حسين وليد حسين ، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للكليات العراقية 2016م
5. خالد بن عبد المحسن المرشدي ، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين ، في مؤسسات التعلم العالي المملكة العربية السعودية 2015 م.
6. خليفة على الشروقي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الداخلية بمملكة البحرين 2018 م.
7. زياد محمد المشاقبة ، أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية الأداء الأمني ، بتطبيق على العاملين في حرص الحدود الأمني في المملكة العربية السعودية في الفترة من 2016-2017 م
8. ستار كاظم حاجم ، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات دراسة استطلاعية لأخذ آراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية 2013 م .
9. سناء جبيرات أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالتطبيق على سبعة مؤسسات جزائرية 2015م.

10. عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الأنصاري ، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية ، رسالة ماجستير جامعة السودان 2018 م.
11. عبد المعطي محمود البيحصي ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي , في الكليات التقنية في قطاع غزة 2014 م.
12. مثنى عبد الوهاب المولي ، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية ، بالتطبيق على الكليات الأهلية في العراق رسالة ماجستير جامعة السودان 2019 م.
13. معراج هوارى ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة بالتطبيق على مؤسسة الحديد والصلب الجزائر 2014 م.
14. نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز , بجامعة الملك خالد 2017 م.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Al- Awamleh , Radia , A. (2009), ((Developing future leaders : The contribution of Talent Mangement)) , Dissertation Submitted To Greenteaf University of Business Asminstration , DBA
- 2- Armsrtong , Michael (2009), Ri Human Resource management Practice)), 11<sup>th</sup> edition , London and Philadelpa.

### ثالثاً: المنشورات

نشرة تعريفية بالشركة ، 2019 م .

الملاحق

## ملحق رقم (1)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

(MSC)



السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استمارة استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بهدف الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان : الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز، الرجاء التكرم بإبداء آرائكم على عبارات الاستبانة حيث يكون لذلك آثار إيجابية على نتائج الدراسة وإن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. كما إن نتائج الدراسة سوف تكون متاحة لكم إذا رغبتم فيها. شاكرين حسن تعاونكم مسبقاً

الباحثة:

سارة أبوبكر حسن عمر



أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام البيان فيما يلي :

1/ النوع	2/ العمر	3/ المؤهل التعليمي	4/ التخصص العلمي
ذكر	من 20 - 30 سنة		إدارة أعمال
أنثى	من 30 - 40 سنة	بكالوريوس	اقتصاد
	من 40 - 50 سنة	دبلوم عالي	محاسبة
	50 فأكثر	ماجستير	نظم معلومات إدارية
		دكتوراه	نظم المعلومات المحاسبية
		أخرى	إحصاء
			أخرى

5/ المسمى الوظيفي	6/ سنوات الخبرة
موظف	من 2 - 5 سنوات
مدير قسم	من 6-10 سنة
مدير إدارة	من 11 - 15 سنة
مدير عام	من 16-20 سنة
أخرى	21 سنة فأكثر

## ثانياً : متغيرات الدراسة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع أمام العبارة المناسبة في كل ما يلي:

إدارة الموهبة : تشير إلى مجموعة العمليات والبرامج والمعايير المستخدمة من قبل المنظمة والمصممة لجذب وتطوير ونشر الموهبة والمحافظة عليها لتلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل.

### 1. تطوير إستراتيجية الموهبة

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعرف الإدارة العليا في شركتك من هم الأفراد الذين لديهم الفاعلية لتحقيق أهدافها.					
2	تحدد شركتك المواقع الوظيفية الجوهرية للموهبة والأدوار الوظيفية الهامة التي تعتبر أساس التميز.					
3	تنسجم إستراتيجية الشركة نحو إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيتها العامة.					
4	تستخدم شركتك معايير محددة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية.					
5	تستطيع الإدارة تحديد احتياجاتها كماً ونوعاً في أي وقت.					

### 2. استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يتوفر لدى الشركة المقدر على الاستقطاب الفعال للموارد البشرية المتميزة					
2	تستقطب الشركة وتحفظ بموارد بشرية متنوعة لديها.					
3	تعين الإدارة الأفراد اللازمين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.					
4	تحدد الإدارة الأفراد الموهوبين لديها وتمتلك برامج للاحتفاظ بهم.					
5	تؤدي إدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في منطمتك إلى تطوير موهبة القيادة لدى الموظفين.					

### 3. تحفيز الموهبة وتطويرها

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يعرف أفراد الشركة مسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق الأهداف.					
2	تعرف الإدارة قدرات الموهوبين لديها وتستخدم موهبتهم في تطوير قدرات بقية الموظفين .					
3	تساعد الحوافز المقدمة للموهوبين كأفراد أو كفريق عمل في تحقيق أهداف المنظمة.					
4	توفر الإدارة للموهوبين خيارات متنوعة تمكنهم من التقدم في المسار الوظيفي الذي يرغبونه وتمكنهم من تطوير القدرات اللازمة للنجاح في هذا المسار.					
5	تتابع الإدارة باهتمام مواقف واتجاهات الموهوبين لديها ومستويات ولائهم.					
6	تحدد شركتك احتياجات تطوير الموهوبين في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.					

نظم معلومات الموارد البشرية: هو نظام يختص بتوفير ومعالجة المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يختص بالموارد البشرية.

### 1. نظام الاختيار والتعيين

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	ساعد النظام على الاحتفاظ بقوائم تشتمل على الأشخاص المؤهلين للرجوع إليهم					
2	يمتلك النظام القدرة على تحديث المعلومات وقت الحاجة إليها					
3	يقوم النظام على السرعة في تحليل مقدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة					
4	يعمل النظام على توفير معلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية					
5	يعمل النظام على زيادة درجة موضوعية وشفافية قرارات الاختيار والتعيين					

## 2. نظام التدريب

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يقوم النظام بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحاجة التدريبية					
2	يقوم النظام بتحديد نوعية أساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة					
3	يوفر النظام بيانات عن تقييم أثر التدريب على أداء العاملين والشركة					
4	يساعد النظام على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي					
5	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية					

## 3. نظام وصف وتصنيف الوظائف

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يهتم النظام بتحديد أهداف ومهام الشركة					
2	يقوم النظام بتحديد أهداف الإدارات واختصاصاتها					
3	يعمل النظام على تحديد مواقع الوظائف داخل الإدارات					
4	يساعد النظام على تحديد نوعية الرقابة والإشراف على الوظائف					
5	يقوم النظام بتحديد الاتصالات التي يجريها الموظف لأداء مهامه					

#### 4. نظام الأجور والمكافآت

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يعتبر النظام وسيلة لزيادة إنتاجية العاملين وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بعمليات الشركة والتنسيق بينها					
2	يوفر النظام معلومات للعاملين عن نظام المكافأة المطبق بالشركة					
3	يوفر معلومات عن مستوى معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم					
4	يعتبر النظام وسيلة لجذب الكفاءات للشركة					
5	يقوم النظام بتحديد معدلات أداء العاملين لتحديد حجم الحافز على ضوءها					

**التميز:** يقصد بالتميز الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين وكذلك هو صنع ميزة تنافسية للمنظمة.

#### 1. التميز القيادي

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة مع المنافسين.					
2	تتولى الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.					
3	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى احتياجات ورغبات العملاء					
4	تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.					
5	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.					

## 2. تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالشركة					
2	مسؤوليات الوحدات التنظيمية ملائمة مع مهام وطبيعة العمل					
3	توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين القيادة والعاملين					
4	الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات					
5	بالشركة وحدة في الهيكل التنظيمي تعنى بإدارة الموارد البشرية					

## 3. تميز المرؤوسين

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يتم تدريب المرؤوسين بصورة مستمرة لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية والوصول للأداء المتميز في عملهم					
2	يوجد في الشركة تقييم دوري لأداء المرؤوسين لاكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة معالجتها، واكتشاف جوانب القوة والتميز لديهم وتنميتها واستثمارها					
3	يتم تشجيع المرؤوسين في الشركة على تقديم الأفكار والاهتمام، وتقدير انجازاتهم					
4	توجد في الشركة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين ومناقشتها فيما بينهم وبين القادة					
5	توسيع صلاحيات المرؤوسين في الشركة وذلك من خلال التمكين، والتفويض وفرص المبادرة					

## ملحق رقم (2)

### قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	العنوان	الرتبة العلمية	التلفون
1	بشارة موسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ مساعد	0912627702
2	مرتضى طلحة	جامعة النيلين - كلية التجارة	أستاذ مشارك	
3	عادل بدوي عيسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ مشارك	0122941238
4	هاني عوض عبدالله	جامعة بخت الرضا - قسم إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	

### ملحق رقم (3)

#### ملخص الدراسات السابقة

الباحث والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهج	أهم النتائج	التوصية ببحوث مستقبلية
جيمس يوحنا وسعد فاضل 2018	تطوير الموارد البشرية مدخل في إدارة المواهب	تطوير الموارد البشرية	إدارة المواهب			الوصفي	من الضروري أن تقوم جامعة دهوك التقنية بعقد اللقاءات مع الموارد البشرية وخاصة زوي المواهب والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم عن	



<p>التخطيط والمسارات الوظيفية ويما يتلائم مع أهدافها وخططها، وأخذها بعين الاعتبار وأيصالها إلى الجهات المسؤولة عن صياغة القوانين المتعلقة بالتخطيط الوظيفي</p>							
<p>يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا وخلق البيئة</p>	<p>الوصفي</p>			<p>إدارة الموارد</p>	<p>إدارة المواهب</p>	<p>إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد</p>	<p>صبيان أيمان 2019</p>

البشرية	التي تمكن دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، والتركيز على الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر وأيضاً التركيز على خلق إطار جوهرى يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الموظفين الذين يجب						
---------	--	--	--	--	--	--	--

	أن يبقوا في المنظمة						
	أظهرت النتائج أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية مرتفعة	الوصفي			أداء الموظفين	نظم معلومات الموارد البشرية	د/ خالد بن عبد المحسن 2016 أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية
	إن تبني عمليات إدارية المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع معرفي	الوصفي التحليلي			الإبداع التنظيمي	إدارة المواهب البشرية	وسام على و عامر على 2017 دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي

	داخل الجامعات العراقية يعزز من عملية الإبداع التنظيمي .							
- تصور مقترح لمعايير تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك خالد	أظهرت نتائج البحث أن دور إدارة الكفاءات يؤثر بصورة كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي	الوصفي			التميز التنظيمي	إدارة الكفاءات	دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي	نورة عبد الله 2017
دراسة حول ممارسات إدارة الموارد	وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية	الوصفي			التميز المؤسسي	ممارسات الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في	عبد المحسن أحمد 2010

وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي	والتميز المؤسسي						تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الكويتية	
أجراء دراسات تتبع أسلوب المقارنة على سبيل المثال ما بين القطاع الخاص والقطاع العام	يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة	الوصفي			التميز المؤسسي	ممارسات الموارد البشرية	تأثير ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين	خليفة على الشروقي 2018
إجراء المزيد	بيننا الدراسة من خلال	الوصفي			التميز المؤسسي	تمكين العاملين	دور تمكين العاملين	عبد المعطي

من الدارسات حول دور التمكين والتميز المؤسسي في مؤسسات تعليمية اخرى	المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث يحتل بعد فرق العمل على المرتب الأولى ، تلاه بعد تفويض السلطة ، والمشاركة بالمعلومات ، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الاخيرة.						محمود 2014 في تحقيق التميز المؤسسي
--	--	--	--	--	--	--	--

دراسة طرق تحديد المواهب في المنظمة		الوصفي التحليلي			إدراك وفهم أبعاد النظام المتكامل لإدارة المواهب	إدارة المواهب	مستوى تطبيق النظام المتكامل لإدارة المواهب حسب معايير IBM لدراسات قيمة العمل	أياد أحمد 2016
تتوافر متطلبات البنية التحتية التقنية حيث يوجد لدى الجمعيات أجهزة حاسوب وملحقاتها من أجهزة		الوصفي			فعالية العمل الإداري	نظم معلومات الموارد البشرية	واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري	أحمد عطا 2013

إدخال وإخراج وتخزين وشبكات انترنت وبرمجيات تشغيل وقواعد بيانات وهي كافية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة في الجمعية							
أغلب عمال المؤسسة غير راضين عن البرامج التدريبية للمؤسسة	الوصفي التحليلي			الأداء السياقي	أساليب التميز التنظيمي	أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي	د/ عبد الحكيم وآخرون 2018



حسين وليد 2013	استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات	إدارة الموهبة	الميزة التنافسية			الوصفي	اهتمام معظم الكليات المبحوثة بتطبيق أنشطة إدارة الموهبة رغم اختلاف التسميات في هذه الكليات
د/ معراج هوارى و/ مصطفى الباهي 2011	أثر نظم معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة	نظم معلومات الموارد البشرية	اقتصاد المعرفة			الوصفي	ضعف مستوى وأهمية مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة - ضعف مستوى وأهمية

	اقتصاد المعرفة في المؤسسة بسبب عدم الاهتمام باقتصاد المعرفة							
	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الأمني	الوصفي				نظم معلومات الموارد البشرية	أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية الأداء الأمني للعاملين في حرس الحدود	د/ زياد محمد 2017
		الوصفي			الأداء البشري	نظم معلومات الموارد البشرية	تقييم أثر نظم معلومات الموارد	سناء جبيرات 2015

							البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ية	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

## ملحق رقم (4)

### التحليل العاملي (حجم العينة: 75)

الاحتفاظ بالموهبة	التميز القيادي	تحفيز الموهبة	تطوير الموهبة	تميز المرووسين	تميز الهيكل	نظام الأجور	نظام الاختيار	نظام التدريب	نظام تصنيف الوظائف	
0.786										الاحتفاظ_بالموهبة 2
0.819										الاحتفاظ_بالموهبة 3
0.860										الاحتفاظ_بالموهبة 4
0.791										الاحتفاظ_بالموهبة 5
	0.805									التميز 1
	0.772									التميز 2
	0.762									التميز 3
	0.741									التميز 4
	0.806									التميز 5
		0.786								تحفيز_الموهبة 3
		0.845								تحفيز_الموهبة 4
		0.906								تحفيز_الموهبة 5
		0.854								تحفيز_الموهبة 6
			0.809							تطوير_الموهبة 1
			0.848							تطوير_الموهبة 3

			<b>0.781</b>						تطوير_الموهبة4
				<b>0.805</b>					تميز_المرووسين1
				<b>0.834</b>					تميز_المرووسين2
				<b>0.909</b>					تميز_المرووسين3
				<b>0.846</b>					تميز_المرووسين4
				<b>0.772</b>					تميز_المرووسين5
					<b>0.744</b>				تميز_الهيكل1
					<b>0.894</b>				تميز_الهيكل2
					<b>0.861</b>				تميز_الهيكل3
					<b>0.776</b>				تميز_الهيكل4
						<b>0.787</b>			نظام_الأجور1
						<b>0.818</b>			نظام_الأجور2
						<b>0.863</b>			نظام_الأجور3
						<b>0.881</b>			نظام_الأجور4
						<b>0.841</b>			نظام_الأجور5
							<b>0.754</b>		نظام_الاختيار2
							<b>0.834</b>		نظام_الاختيار3
							<b>0.888</b>		نظام_الاختيار4
							<b>0.770</b>		نظام_الاختيار5
								<b>0.802</b>	نظام_التدريب1

								0.895		نظام_التدريب 2
								0.906		نظام_التدريب 3
								0.807		نظام_التدريب 4
								0.836		نظام_التدريب 5
								0.762		نظام_تصنيف_الوظائف 1
								0.804		نظام_تصنيف_الوظائف 2
								0.859		نظام_تصنيف_الوظائف 3
								0.826		نظام_تصنيف_الوظائف 4
								0.828		نظام_تصنيف_الوظائف 5

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ، 2020م