



**دور إدارة المواهب كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء
الإستراتيجى والتميز المؤسسى " دراسة تطبيقية على أعضاء
هيئة التدريس بجامعة المنوفية "**

**The role of talent management as a mediating
variable in the relationship between strategic
intelligence and institutional excellence "An
applied study on faculty members at Menoufia
"University**

**د. دعاء محمد صبرى محمد محمد
مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة
المنوفية
doamsabry@hotmail.com**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الأول**

يوليو ٢٠٢٢

<https://csj.journals.ekb.eg> : رابط المجلة

مستخلص البحث :

تهدف هذه الدراسة الى بحث علاقة الذكاء الإستراتيجى فى تحقيق التميز المؤسسى بإتخاذ إدارة المواهب كمتغير وسيط لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف قد تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة إستقصاء لمفردات مجتمع البحث المكونه من (٣٦٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، حيث تم التوصل الى إتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى عدا(الرؤية المستقبلية، الشراكة، وبعد الإستشراف) على التميز المؤسسى (مأخوذ بصورة كلية)، أن إتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد إدارة المواهب عدا(المكافآت والتقدير)على التميز المؤسسى (مأخوذ بصورة كلية)، وتم تقديم نموذج لتأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجى كمتغير مستقل على العلاقة بإدارة المواهب والتميز المؤسسى، يتمتع بدرجة عالية من حسن المطابقة، وقد أوصت الدراسة بإدراج برنامج تدريبي للذكاء الإستراتيجى كأحد أهم البرامج التدريبية الخاصة بقيادات الجامعة، تشكيل وحدة فى الهيكل التنظيمى داخل الجامعة للذكاء الإستراتيجى لمتابعة التغيرات التى تحدث بالبيئة المحيطة، وجذب وإختيار المواهب وذلك من خلال الأهتمام بعملية التحليل الدقيق للوظائف للتعرف على طبيعة مهام وواجبات الوظيفة، والإستفادة من النماذج العالمية التى تقيس تميز الجامعات وجوده أدائها، وتساعد فى الكشف عن نقاط القوة والضعف فى الجامعة وأبرزها النموذج الأوربي للتميز EFQM .

الكلمات الافتتاحية :

الذكاء الاستراتيجى - التميز المؤسسى - إدارة المواهب - أعضاء هيئة التدريس جامعة المنوفية .

Abstract:

This study aims to examine the relationship of strategic intelligence in achieving organizational excellence by taking talent management as a mediating variable among faculty members at Menofia University. To achieve this objective, a field study was conducted by directing a survey list of the vocabulary of the research community, consisting of (367) members of the faculty at Menofia University.

It was found that the attitudes of the research sample units are characterized as positive towards all dimensions of strategic intelligence except (future vision, partnership, and foresight) on institutional excellence(taken collectively) .

The attitudes of the research sample units are positive towards all dimensions of talent management except for (rewards and appreciation) on institutional excellence (taken collectively). A model was presented for the impact of the dimensions of strategic intelligence as an independent variable on the relationship between talent management and institutional excellence, with a high degree of good fit. The study recommended the inclusion of a training program for strategic intelligence as one of the most important training programs for university leaders. Forming a unit in the organizational structure within the university for strategic intelligence to follow up on the changes that occur in the surrounding environment, and to attract and select talent, by paying attention to the process of careful analysis of jobs to identify the nature of the tasks and duties of the job, and benefiting from global models that measure the excellence of universities and the quality of their performance, and help in revealing points The strengths and weaknesses of the university, most notably the EFQM European Model of Excellence.

Key words

strategic intelligence - organizational excellence - talent management - faculty members at Menofia University.

٢. مقدمة :

تواجه منظمات الأعمال تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجى والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة، والتي بدورها تنعكس على سير عمل المؤسسة مما يدفعها إلى إمتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتميزة لمواكبة هذه التحديات والمحافظة على البقاء والإستمرار في سوق العمل، فإن الهدف الأساسى لإدارة المنظمات هو كيفية الأستخدام الفعال والكفؤ لمواردها وقدراتها بما ينعكس على أدائها وربحياتها(سماح، ٢٠٢٠م، ص١٦) .

لذا أصبح من الضرورى على إدارة المؤسسات أن يمتلكوا مهارات الذكاء الإستراتيجى، حيث يعد الذكاء الإستراتيجى أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها في إدارتها لمساهمتها في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة، ويمكن المؤسسات من الإستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج، وتشكيل القناعات لدى صناعات القرار للوصول الى القرارات الرشيدة الحاسمة لتقرير مستقبل المؤسسة (سيف، ٢٠٢١م، ص٩٥).

ولذلك يؤمن قادة التميز بأن إدارة المواهب تلعب دوراً رئيسياً فى نجاح و تطور المؤسسات بمختلف أشكالها، الأمر الذي يجعلها عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمة التي تنعكس على أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية ومن هنا بدأ إهتمام كبير من قبل الدول وليس على المستوى المحلى فقط، و قد حصلت مصر على ترتيب في مؤشر التنافسية المواهب العالمى في المركز السادس والتسعون وذلك في سنة ٢٠١٠ (Lanvin,et 2019,pp13)(kanana,2020,pp19)، ولقد زاد الإهتمام بمعرفة إدارة المواهب بإعتبارها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد ورعاية المواهب التي تعتبر جزء من العمليات اليومية في المؤسسة، ومعرفة دورها فى تدعيم الميزة التنافسية وخلق إستراتيجية لا يمكن لمنافسيها تقليدها(محمود، ٢٠٢١م، ص٥٩٣) (صديق، ٢٠٢١م، ص٥٥٢) .

ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة تبنى أحد نماذج التميز المؤسسى المعتمدة دولياً، ومن أبرز هذه النماذج نموذج المؤسسة الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)، والذي يعتبر دليلاً مهنيًا وعمليًا لتحقيق التطوير فى المؤسسات بصفة مستمرة وفقاً لجائزه مالكم بريدج الوطنية للجوده بأمريكا، و يتم الحكم على المؤسسات التي تقدم للحصول على جائزة على أساس الإنجاز والتحسين في سبع مجالات تعرف بأسم معايير البريدج للتميز وهي(القيادة، الإستراتيجيه، العملاء، القياس والتحليل، وإداره معرفه، القوى العامله، العمليات والنتائج) (عمار، ٢٠٢٠م، ص١٥٤).

وإن تطور الجامعات للسعي نحو التميز المؤسسى بالشكل الذي يطور من أدائها في بيئة شديدة المنافسة ودائمة التغيير، يتطلب منها تمكين مؤسساتها مالياً وإدارياً وأكاديمياً، ونشر ثقافة التميز المؤسسى بين أفرادها، وتوفير آلية إتصال فعال بين المؤسسة والعاملين بها من ناحية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى من ناحية أخرى، ومساندة الدولة في تفعيل القوانين والتشريعات اللازمة لذلك، ومساندة مجتمعية قوية لهم، مما يمكنها من تقديم خدمات متميزة يرضى عنها المستفيدون ويحفظ للجامعة أدائها المتميز ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويساعد على إحتلالها المراكز الاولى في التصنيفات العالمية(ونام، ٢٠١٩م، ص٢٦) .

ولذلك من الضرورى على الجامعة أن تتبنى مجموعة من الإجراءات والسياسات تكون حائط صد منيع يحمى القيم الجوهرية بالجامعة من الأختراق وذلك لتحقيق التميز المؤسسى، حيث توجد عوامل

تزيد من أهميته للجامعات هو ظهور تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم من خلال إعطاء كل جامعة مؤشر عن موقعها بين التصنيفات، الأمر الذى يفيد فى تحديد أفضل الممارسات الداعمة لتميز الجامعة على المستوى القومى والدولى، وتحديد الفجوة بين كل الجامعات العالمية لتحسين وضعها التنافسى من خلال وضع سياسات والاستراتيجيات والاجراءات التى تدفعها الى التميز على منافسيها. كما أن الأهتمام بدور إدارة المواهب كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى يمكن أن يفسر العلاقة فيما بينهما .

٣. الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحث بدراسة إستطلاعية إستهدف الحصول على بيانات إستكشافية حول الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب والتميز المؤسسى لدى جامعة المنوفية، بالإضافة الى مساعدة الباحث فى تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث والتوصل الى صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب والتميز المؤسسى، بالإضافة الى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٤٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية محل الدراسة. وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على الآتى :

ضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد كلاً من الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب والتميز المؤسسى بنسب متفاوتة .

- عدم وضوح العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسى.

- عدم الوضوح الدور الذى يمكن أن تؤديه إدارة الواهب كمتغير وسيط فى تدعيم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى و التميز المؤسسى .

وبناءً على النتائج السابقة، فإن النتائج الأولية التى تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير الى وجود قصور فى فهم دور إدارة المواهب كمتغير وسيط فى تدعيم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور إدارة المواهب كمتغير وسيط فى تدعيم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لجامعة المنوفية. ويمكن ترجمة هذه المشكلة فى عدة تساؤلات يمكن طرحها كما يلى :

- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

- ما هو دور إدارة المواهب بأبعادها فى العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لجامعة المنوفية؟

٤. أهداف البحث:

- يسعى الباحث من خلال هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الأتى :
- تحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
 - تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
 - تحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى و إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
 - الكشف على دور إدارة المواهب بأبعادها فى العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لجامعة المنوفية .

٥. الإطار النظرى وفروض الدراسة :

يشمل الإطار النظرى، مفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجى، ومفهوم وأبعاد إدارة المواهب، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسى، وعرض الدراسات السابقة لأبعاد الدراسة وذلك على النحو الأتى :

أولاً: مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث :

- مفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجى:

عرف (سنيد، ٢٠٢٠) الذكاء الإستراتيجى بأنه عملية منتظمة ومستمرة لإنتاج المعلومات الذكية اللازمة للنشاط المؤسسة والتي تمتاز بقيمتها الإستراتيجية وتكون فى شكل قابل للتنفيذ لتسهيل إتخاذ القرار على المدى الطويل(سنيد، ٢٠٢٠م، ص٣٦) .

كما عرفت (عزة، ٢٠٢٠) بأنه عملية ممنهجة مستمرة التى يقوم بها قادة المؤسسات التعليمية المتميزون والتي تتمثل فى مجموعة الإجراءات والأنشطة والتي من خلالها يتم إكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية وتقييم الإستراتيجيات المنافسة ورسم صورة أفضل للمستقبل وذلك سعياً وراء الحفاظ على تميزها وتقديمها المستمر(عزة، ٢٠٢٠م، ص٩٨) .

وعرفه (محمد، ٢٠١٥) بأنه جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها فى متناول أيدي الأشخاص بما يجعلهم قادرين على إتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغيرات بما يصب فى خدمة أهداف المنظمة(محمد، ٢٠١٥م، ص٩٢) .

بينما ترى(ميرفت، ٢٠٢٠) بأن الذكاء الإستراتيجى يشير الى ما يتمتع به قادة المنظمات بجميع عناصره ويمكنكم الاستفادة من المعلومات المتوفرة لإتخاذ القرارات الصائبة وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها (ميرفت، ٢٠٢٠م، ص٣٧) .

وقد حصر(أسامة، ٢٠١٧، ص٤٧ و Mahmoud2021) تعريفات الذكاء الإستراتيجى فى ثلاث إتجاهات هي :

- الإتجاه الأول: أنه عملية أو أداء المعرفة وجمع المعلومات فى إتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

- الإتجاه الثاني: فى الذكاء الإستراتيجى إنه قوي نظيفه تؤثر فى المنظمة وتوفر لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحليل المنافسين.

- الإتجاه الثالث: أن الذكاء الإستراتيجى جزءاً من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات

وعرفه (محمد وأخرون، ٢٠١٩) بأنه قدره المؤسسة على إيجاد قيادات تمتلك الذكاء والمعرفة لبناء الرؤية المستقبلية والتركيز الإستراتيجى والإبداع والتنفيذ الإستراتيجى (محمد وأخرون، ٢٠١٩م، ص ٢٦٨) .

كما يعرفه (ابراهيم، ٢٠٢١) بأنه هو مدى قدره على دراسة وفهم بيئه العمل المؤسسي الحالية والمستقبلية وإستثمار المعرفة التنظيمية والإستراتيجية من خلال إستشراف المستقبل والتفكير المنظم، ورسم الرؤية المستقبلية، وتحقيق مستوى عالي من المشاركة بهدف تحسين العمليات وتطوير الإستراتيجيات (ابراهيم، ٢٠٢١م، ص ٣٥٥) .

بينما يرى (علوية، ٢٠٢١) بأن الذكاء الإستراتيجى يمكن القادة من إتخاذ قرارات صائبه وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب بالجوده المناسبه (علوية، ٢٠٢١م، ص ٣٩٩) .

وتشير (فاطمة، ٢٠٢١) بأنه مجموعة من القدرات الفكرية يتصف بها قادة المنظمات ممن يتمتعون به القدره على إستشراف الرؤيا المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين والإبداع ويرتكز على نظام معلوماتي يتيح لهم إستقاء المعلومات ومعالجتها لتوظيفها في صناعه قرارات فعالة وإستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء أى إنه ذكاء يتمتع به قاده المنظمات بحيث تمكنهم من الإستفاده من المعلومات والإمكانيات المتاحة لصياغة السياسات والإستراتيجيات لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (فاطمة، ٢٠٢١، ص ٩٣) .

كما أوضحت (حليمة، ٢٠٢١) بأنه أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب لدعم عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسات التي يعملون فيها (حليمة، ٢٠٢١م، ص ٣١٦) .

ويتضح من عرض التعريفات السابقه الذكاء الإستراتيجى أنه عنصر فعال في إتخاذ قرارات إستراتيجية ناجحة بحيث يتضمن الخبرة المهنية لقائد المؤسسة على توظيف إدارة المعلومات للإستفاده منها في تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد آلية معينه لإستغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تعترضها. وتتمثل أبعاد الذكاء الإستراتيجى فى (الإستشراف، والتفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة) (Maccoby, 2011, pp.35) .

- مفهوم و أبعاد إدارة المواهب :

في ظل عصر المعرفة وتسارع التغيرات التكنولوجية والإقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت هناك حاجة إلى الإهتمام بالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، والتي تمثل مورداً هاماً يجب إستثماره بالشكل الأمثل (رانية، ٢٠٢١م، ص ١٠٦)، وتعددت المداخل التي تناولها بها الباحثين مفهوم إدارة المواهب .

عرف (مصطفى ، ٢٠١٩) إدارة المواهب بأنها إستراتيجية متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عملية الإستقطاب والتعيين والتنمية والإحتفاظ بالأفراد العاملين من ذو المهارات والمؤهلات التي تلبي الإحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (مصطفى، ٢٠١٩م، ص ١٥٢) .

بينما يرى(ماهر، ٢٠٢٠) أن إدارة المواهب هى مجموعة من السمات التي تؤهل الشخص على إنجاز عالي ومبهر في بعض الوظائف والمهارات، والفرد الموهوب والذي يملك إستعداد فطري وعندما يلاقى البيئة المناسبة سوف تصقل هذه المواهب وفي الغالب تظهر الموهبة في مجال معين مثل الشعر أو الرسم أو موسيقى وغيرها من المواهب(ماهر، ٢٠٢٠م، ص٢٠٠).

وعرفها(هاجر وأحلام، ٢٠١٩) بأنها عملية متكاملة تشمل إستقطاب الأفراد والأداء المتميز ومن ثم دعمه وتطويره من أجل الإستفادة من موهبته ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة(هاجر وأحلام، ٢٠١٩م، ص٢٥٥).

كما عرفها(عابدين، ٢٠١٩) إنها الإدارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات البشرية وذلك لتحقيق المزايا التنافسية والنجاح للعاملين والمنظمة في سوق العمل(عابدين، ٢٠١٩م، ص٣٤١).

وعرفها (محمد، ٢٠٢١) هي بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب عاملين الموهوبين من ذوي الخبرة العالية للعمل في الشركات والمؤسسات(محمد، ٢٠٢١م، ص٢٠). الموهبة = المهارات المناسبة+ الوظيفة المناسبة+ المكان المناسب

وعرفها (نهى، ٢٠٢١) بانها عملية متكاملة تهدف إلى إختيار، وإستقطاب، ومكافأة أفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الإستراتيجية وقيمة العمل المنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كلاً من القوى الشخصية والتنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل(نهى، ٢٠٢١م، ص٢٨٩).

كما عرفها(هبة، ٢٠٢١) بأنها فكر نشأ من خلال إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إستقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالمواهب والأداء المتميز من أجل دعمهم وتهيئة الحاضنة الخاصة لمواهبهم من أجل إستقطابهم والإستفادة من موهبتهم (هبة، ٢٠٢١م، ص٣٠).

كما عرفها(سارة، ٢٠٢١) بأنها تشير إلى مجموعة من العمليات، والبرامج، والمعايير التي تستخدمها المنظمة، والمصممة لجذب الموهبة وتطويرها، ونشرها، والمحافظة عليها، لتلبية إحتياجات المنظمة، تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المستقبل(سارو، ٢٠٢١م، ص١٣).

وعرفها(حمد، ٢٠٢١) إنها العمليات التي تفعلها في تطوير وتطبيق أسس إدارة الموارد البشرية الوصول إلى الأداء الأفضل للعاملين من ذوى المهارات العالية، حفاظاً على الميزة التنافسية للمنظمة ونجاحها المستقبل(احمد، ٢٠٢١م، ص٢٢٤).

وتتمثل أبعاد إدارة المواهب فى إستقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الحوافز والتعويضات(طارق رضوان، ٢٠٢٠م، ص٧٥) /Lewis, 2008 /Scott and Revis, 2011/Chikambal and Schuler et al 2011

- مفهوم وأبعاد التميز المؤسسى:

تشير(وردة، ٢٠٢٠) أنه من الصعب تحديد مفهوم التميز المؤسسى، إلا أن الأصعب كيف نصل الي فكرة التميز، حيث أنه لا يعتبر هدفاً تسعى معظم المؤسسات للإمام بمتطلباته حيث

يعبر التميز المؤسسي على نجاح المؤسسة في تحقيق الإفضالية على منافسيها وتمكنها من كسب رضا متعاملها وتمنح لها القدرة على البقاء والنمو (وردة، ٢٠٢٠م، ص١٦٩).

كما عرفه (سماح، ٢٠٢٠) بأنه هو الإرتقاء بأداء المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء وتلبية متطلباتهم (سماح، ٢٠٢٠م، ص٢١).

وعرفه (رشا، ٢٠٢٠) أن التميز المؤسسي هو فلسفة إدارية تعتمد على كيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، وهو قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقى الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي والإجتماعي ويحقق فاعلية عملياتها وإجراءاتها (رشا، ٢٠٢٠م، ص٦).

كما عرفه (ابراهيم، ٢٠٢١) بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي يحقق مستويات عالية غير عادية في الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (ابراهيم، ٢٠٢١م، ص٤٦٥).

ووفقاً لجائزة مالكم بريدج الوطنية للجودة بأمريكا يتم الحكم على المؤسسات التي تقدم للحصول على جائزة على أساس الإنجاز والتحسين في سبع مجالات تعرف باسم معايير البريدج للتميز وهي (ياسر، ٢٠١٣م، ص١١٣:١١٢):

- القيادة كيف تقود الإدارة العليا للمؤسسة وكيف تقول المؤسسة داخل المجتمع.
- الإستراتيجية كيف تضع المؤسسة وتعزز تنفيذ التوجيهات الإستراتيجية.
- العملاء كيف تقوم المؤسسة ببناء والحفاظ على علاقات قوية ودائماً مع العملاء.
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة كيف تستخدم المؤسسة البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.
- القوى العاملة كيف تمكن المؤسسة القوى العاملة لديها.
- العمليات كيف تقوم المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية.
- النتائج كيف تؤدي المؤسسة من حيث رضا العملاء والمالية والموارد البشرية وأداء الموردين والشركاء والعمليات والحوكمة والمسؤولية الإجتماعية وكيف تقارن المؤسسة بين منافسيها.

حيث أن تعريف التميز المؤسسي تقدم وتنمو المؤسسة في جميع الجوانب التنظيمية وزيادة احتمالات النجاح التنظيمي طويل المدى وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير من أجل تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية ومنهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي ويعرف إجرائياً على إنه الوصول الى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسة المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة.

وتتمثل أبعاد التمييز المؤسسى التى وضعتها المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة فى، القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكات، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية (EFQM,2013).

الذى يمثل الإطار العلمى والعملى الذى بمقتضاه أصبحت العديد من المؤسسات تعمل لتحقيق تلك المعايير وخصوصاً تلك المؤسسات التى تحتوى على مجموعة من المعايير وتهدف الى تقييم الأداء المؤسسى بشكل مستمر، وهذا ما يجعله دليلاً عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين المستمر فى المؤسسات المعاصرة والتى تسعى الى تحقيق التمييز المؤسسى (عالية، ٢٠١٣م، ص ٧٥).

ثانياً: الدراسات السابقة

إطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك على النحو التالى :

- دراسات التى تتعلق بمتغير بالذكاء الإستراتيجى.
- دراسات التى تتعلق بمتغير إدارة المواهب .
- دراسات التى تتعلق بمتغير التميز المؤسسى .
- دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات البحث .

وفيما يلى عرض لتلك الدراسات .

• دراسات التى تتعلق بمتغير بالذكاء الإستراتيجى

هدفت دراسة (سيف، ٢٠٢١) الى إستكشاف ماذا يتبنى المدراء من وظائف فى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني فى سلطنة عمان لأبعاد الذكاء الإستراتيجى من (الإستشراف، والتفكير المنظم، والمستقبلي، والدافعية) ولهذا الهدف تم تصميم إستمارة إستبيان وزعت على ١٠٤ مدير، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسة بدرجة من المتوسط إلى الجيد لمعدل الذكاء الإستراتيجى لدى المدراء العاملين فى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني فى سلطنة عمان، كما أظهرت النتائج عدم وجود إختلافات جوهرية دالة الوزراء من حيث درجه ممارساتهم ليعد الذكاء الإستراتيجى بخلاف خصائصهم الديموغرافية من الجنس والمؤهل العلمى والمستوى الوظيفى وسنوات الخبرة، وقد أوصى الباحث الإدارة العليا بضرورة الإهتمام بالذكاء الإستراتيجى وأبعاده، وبإستحداث وحدة تنظيمية متخصصة فى الذكاء الإستراتيجى، والعمل على نشر ثقافة الذكاء الإستراتيجى والتدريب التخصصى فى الوزارة والتعريف بفوائده فى مجالات بناء الشركات والتحالف الى الوزارة وبينتها الخارجية من جهة وبينتها الداخلية لتعزيز الدافعية وتحفيز العاملين فيها .

وقد إستهدفت دراسة (Yaser,2021) الى التعرف على أثر الذكاء التنافسى على التغيير التنظيمى من خلال البراعة الإستراتيجية فى مجموعه الإتصالات الأردنية أورانج، وقد إستخدم المنهج الوصفى التحليلي وأعتمد العينة العشوائية البسيطة وتكون مجتمع البحث من ٢٤٢ إداري، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر الذكاء التنافسى على البراعة الإستراتيجى وجود تحسين لأثر البراعة الإستراتيجية بين الذكاء التنافسى والتغيير التنظيمى فى

مجموعة الاتصالات الإردنية أورانج، وقد قدمت الدراسة على العديد من التوصيات منها ضرورة قيام مجموعة الاتصالات الإردنية بحث عن أحدث التقنيات الإستجابة للتغيرات فى البيئة المحيطة وجذب عملاء جدد وتعظيم حصتها فى السوق، وتحديد أدوات التخطيط الإستراتيجى لتحديد التهديدات .

وقد هدفت دراسة (Rateb,2021) إلى تحديد أثر الذكاء الإستراتيجى فى تحسين أداء مؤسسات التعليم العالى فى جامعة مؤتة حيث يتم قياسها أبعاد الذكاء الإستراتيجى وتشمل الرؤية المستقبلية وإستشراف وتفكير منظم والشراكة والدافعية بالإضافة إلى ثلاثة أبعاد متعلقة بالأداء المؤسسى وتشمل الكفاءة والفاعلية والإستمرارية، وإعتمدت عينة المسح الشامل والتي بلغ تعدادها ١٧٧ من القادة الأكاديميين فى جامعة مكه، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى عالى من الإدراك بأهمية الذكاء الإستراتيجى لدى القادة الأكاديميين فى جامعة مؤتة، ووجود آثار إحصائياً للذكاء الإستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى.

كما ركزت دراسة (ابراهيم، ٢٠٢١) على تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الإستراتيجى بجامعة القصيم، وكذلك الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى، وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى تطبيق عمليات إداره المعرفة جاء بتقدير المتوسط وكان بعد التخزين المعرفة الأعلى من حيث التطبيق فى حين جاء بعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، كما أن مستوى الذكاء الإستراتيجى جاء بتقدير متوسط أيضاً وكان بعد الدافعية أعلى أبعاد الذكاء الإستراتيجى فى حين جاء بعد الإستشراف الأقل تطبيقاً، كما أظهرت النتائج أن عمليات إداره المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى وجاءت عملية تشارك المعرفة الأكثر تأثيراً، بينما جاءت عملية تخزين المعرفة الأقل تأثيراً فى الذكاء الإستراتيجى، وقد أوصت الدراسة بأهمية عمليات إدارة المعرفة فى الجامعة، وتأسيس نظام إدارى يعتمد على المعرفة فى التخطيط وإتخاذ القرارات وتطوير نظم التحفيز لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية، وتبنى مفهوم تطبيق الذكاء الإستراتيجى لضمان التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية وإستحداث مركز الذكاء الإستراتيجى والدراسات المستقبلية وتفعيل دور إدارة المعرفة فى تنوع وتفعيل أنشطة الذكاء الإستراتيجى فى الجامعة.

وقد ركزت دراسة (علوية، ٢٠٢١) الى معرفة مستوى الميزة التنافسية للمنتجات العربية وقياس مستوى الذكاء الإستراتيجى عن إدارة المؤسسات وتحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى والميزة التنافسية، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي لإختبار فرضية الارتباط بين إعتقاد نظام الذكاء واليقظة على خلق التنافسية بالمؤسسات العربية وتحقيق الميزة التنافسية فى الأسواق العالمية، وقد تم تحديد مفردات الدراسة من مديري مؤسسات سودانية يمثلون قطاعات الأعمال المسجلين بالإتحاد أصحاب الأعمال بالسودان، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج وهى أن وجود نظام الإستراتيجى فى إدارة المؤسسات العربية يساعد على تحقيق المركز التنافسي فى الأسواق العالمية، إلا أن وجود جانب ضعف النظام الإدارى وغياب القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية فى تخصيص الأموال الكافية لتعزيز البحث العلمى وغياب الإدارة المتخصصة فى البحث والتطوير مما يعيق التنافسية فى هذه المؤسسات وبناءً على نتائج الدراسات المتوصل لعه توصيات، من أهمها ضروري تعزيز وتفعيل الأساليب الحديثه فى الإدارة مثل الذكاء الإستراتيجى والعاطفي والعمل على تمكين الموظفين وتقليل القيود

المفروض على الإدارة التقليدية، كما أوصت الدراسة بالإنفتاح عالمياً وإعتماد مبدأ للشراكة لتبادل الخبرات مع كوادر عالمية ذات خبرة لديها نماذج إنتاجيه عالميه من خلال التفكير المنهجي والاستخدام الأفضل للتكنولوجيا الحديثة في إنتاج المنتجات التي تراعي العملاء في الأسواق العالمية .

كما سعت دراسة (منار، ٢٠٢١) الى تحديد دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجى وتنمية رأس المال الفكرى من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وما إذا كان هناك فروق في تقدير دور الجامعة في تحقيق الذكاء الإستراتيجى وتنمية رأس المال الفكرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفق للمتغير الجنس، وتم استخدام المنهج الوصفى، وقد توصلت الدراسة الى أن للجامعة دور في تحقيق الذكاء الإستراتيجى بأبعاده المختلفه من الإستشراف وتفكير المنظم والشراكة والتحفيز، وتتراوح بين درجه كبيره أو متوسطه لمعظم العبارات بالأبعاد ووجد عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الذكاء الإستراتيجى كان من أبرزها ضعف المخصصات المالية وكثرة أعباء أعضاء هيئة التدريس، وضرورة وجود العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق الذكاء الإستراتيجى ومنها تنمية مهارات عضو هيئة التدريس، وتطوير البرامج الدراسية وتطوير مهارات القيادات، وقد توصلت الدراسة بضرورة إنشاء وحده الذكاء الإستراتيجى، والأهتمام بتنمية رأس المال الفكرى حيث أنه الركيزة الأساسية للتطوير المستقبلى بالجامعات وأن يكون معيار الذكاء الإستراتيجى من معايير إختيار القيادات الجامعية.

أما دراسة (عزة، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجى في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال وقوفه على مفهوم الذكاء الإستراتيجى وأهميته وأهدافه ومكوناته إلى جانب مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات التعليم قبل الجامعي بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية، وإكتشاف الوضع التنافسي بهذه المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى تنظيم رؤية إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الإستراتيجى .

كما أجرى (فايز، ٢٠٢٠) دراسة بعنوان الذكاء الإستراتيجى وأثره في إدارة إستمرارية الأعمال دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجى (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، والشراكة) في إستمرارية الأعمال من دعم الإدارة العليا تخفيف المخاطر تحليل تأثير الأعمال والنوعية والتدريب بأمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق إستبيانه مكونة من ٧٤ مفردة، والتي شملت المدارء ورؤساء الأقسام فى المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فرضها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء الذكاء الإستراتيجى في إدارة إستمرارية الأعمال بأبعادهما مجتمع في أمانة عمان الكبرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء الذكاء الإستراتيجى في إدارة إستمرارية الأعمال لكل مفردة على حدة من دعم الإدارة العليا وتخفيف المخاطر وتحليل تأثير الأعمال والتدريب .

وتسعى دراسته (ابراهيم، ٢٠٢٠) الى إستكشاف طبيعة علاقة الإرتباط والأثر بين متطلبات الذكاء الإستراتيجى من حيث الحوار الإستراتيجى والوعى الإستراتيجى وذكاء الأعمال وتكامل الخضراء وتحقيق متطلبات التصنيع المتقدم والمتطلبات الإدارية والمتطلبات الفنية، وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي وبلغ عدد الأفراد المبحوثين ١٦٢ من

القيادات الإدارية فى المصانع محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى أنه كلما تحسن قدرات المصانع فى الذكاء الإستراتيجى يؤدي الى تمكين تلك المصانع الإستقاء بمتطلبات التصنيع المتقدم، وأن المصانع محل الدراسة بضرورة تعزيز مستويات الحوار الإستراتيجى فى المنظمات بما يحقق أهداف المنظمة والإرتقاء بمستويات تلبية متطلبات التصنيع المتقدم.

كما إستهدفت دراسة(فؤاد ، ٢٠٢٠) الى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى فى القطاع الصحى الفلسطينى فى المحافظات الجنوبية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى، وقد توصلت الدراسة أن مستوى ممارسة عملية إدارة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الإستراتيجى فى قطاع الصحة الفلسطينية درجة مرتفعة، وأيضاً وجود علاقة طردية بين عمليات إداره المعرفة وعناصر الذكاء الإستراتيجى، وقد أوصت الدراسة بضرورة إستغلال البنية التحتية لإدارة المعرفة وتطويرها بما يؤدي لزيادة الذكاء الإستراتيجى وتوظيف مهنيين ومتخصصي لتعزيز فرص الإستفادة من عمليات إدارة المعرفة من خلال استخدام منهجية الذكاء الإستراتيجى .

وفى دراسة أخرى(ميرفت، ٢٠٢٠) هدفت الى التعرف على مستوى تطبيق شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الإتصالات فى مدينة غزة فلسطين لمفهوم الذكاء الإستراتيجى، وتحديد مستوى تحقيق الشراكة لخصائص المنظومة الرقمية، والتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجى فى تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وقد توصلت الدراسة إلى إن تطبيق الشركة لمفهوم الذكاء الإستراتيجى كان بمستوى جيد حيث كان الوزن النسبى لمعايير الإستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والتحفيز وإدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويؤثر، ويوجد أثر الإستشراف التفكير المنظم فى تحول الشركة إلى منظمة رقمية، بينما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للرؤية المستقبلية وتحفيز وإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق إستجابات العينة فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الإستراتيجى وأثره فى تحول الشركة لخدمات الإنترنت وأنظمة الإتصالات إلى منظمة رقمية من حيث (العمر وسنوات الخدمة والمؤهل العلمى) .

فقد سعت دراسة(سيف، ٢٠٢٠) إلى التحقق من أثر الذكاء الإستراتيجى على الميزة التنافسية فى الشركة الإستخراجية والتعدين الأردنى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفى التحليلى وركزت الدراسة على عينة مكونة من ٢٣١ مدير من هذه الشركات لقياس الذكاء الإستراتيجى بإستخدام مقياس من خمسة أبعاد الإستشراف والتفكير المنظمى والرؤية والدافعية والشراكة وقياس الميزة التنافسية وإستخدامه مستويات رباعي الأبعاد الجودة والتكلفة والمرونة والتسليم، ما توصلت الدراسة الى أن هناك مستويات متوسطة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى بينما كانت جميع مستويات أبعاد الميزة التنافسية عالية كما وجد تأثير معنوياً لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى بإستثناء التفكير المنظمى وأن هناك تأثيراً معنوياً الذكاء الإستراتيجى على جميع أبعاد الميزة التنافسية.

• دراسات التى تتعلق بمتغير إدارة المواهب .

هدفت دراسة(أشرف، ٢٠٢٢) الى التعرف على الدور الوسيط للسلوك الإستباقى للعاملين فى العلاقة بين إدارة المواهب والإبتكار التنظيمى فى البنوك التجارية العامة فى محافظة القاهرة، من خلال التطبيق على عينة قوامها(٤٠٠) مفردة من العاملين بتلك البنوك، وقد بلغت نسبة الإستجابة الى ٧١٪، وقد أسفرت نتائج البحث الى أن إدارة المواهب البشرية والسلوك الإستباقى لهما تأثيراً إيجابياً على الإبتكار التنظيمى، وأن لإدارة المواهب البشرية تأثير إيجابى معنوى على السلوك الإستباقى للعاملين، وقد أقترح الباحث مجموعة من التوصيات التى

تستهدف تعزيز إدارة المواهب البشرية والسلوك الإستباقي للعاملين لدى البنوك العامة محل الدراسة .

كما هدفت دراسة(هانى،٢٠٢٢) الى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب على تنمية الإبداع التنظيمى وذلك بالتطبيق على عينة قوامها(٣٣٨) مفردة من العاملين(الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بالمستشفى الجامعى بمحافظة المنوفية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أنه توجد علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالموهبه، وتخطيط الأحلال الوظيفى) وأبعاد الإبداع التنظيمى (الإطلاقة الإبداعية، الأصالة الإبداعية، المرونة الإبداعية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة والتحدى)، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد إدارة المواهب فى كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمى، ومنها قد أوصى الباحث من أبرزها ضرورة تبنى إدارة المستشفى الجامعى بالمنوفية لإدارة المواهب كمدخل لتحسين الأداء العام وتنمية الإبداع التنظيمى للعاملين لتطوير قدرتها على مواكبة التقدم الذى يشهده عالمنا المعاصر .

وهدف دراسة (فيصل، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب في الإحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج بالأردن، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع إستبيان على عينه الدراسة المكونة من ٣١٧ موظفة في شركة أورنج، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أنه يوجد أثر ذات دلالة لتخطيط التعاقب أبعاد المواطنة التخطيط التعاقب مع إستراتيجية الشركة وصيغته التعاقب وتنفيذ خطته التعاقب وتقييم خطة التعاقب في الإحتفاظ بالمواهب، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة لبعد تحديد المراكز الوظيفية المهمة في الإحتفاظ بالمواهب في شركة أورنج بالأردن، وقد أوصت الدراسة بإستمرار شركة أورنج في ربط تخطيط التعاقب بإستراتيجية الشركة وتنفيذ خطة التعاقب لما لها من أثر في عملية الإحتفاظ بالمواهب .

وقد هدفت دراسة(Abeer,2021) إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على التماثل لتنظيمى لأعضاء ومنسقي مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة الأزهر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العلاقة بين إدارة المواهب والتماثل التنظيمى كان منخفضاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبنى إستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب وتؤكد على إكتشاف أصحاب المواهب ومتابعة تطورهم وتوجههم في الإتجاه الصحيح وإجراء تقييم دوري يوضح مدى تطور تلك المواهب، وأوصى الباحث كذلك بضرورة إيجاد أهداف وقيام مشتركة بين الأفراد والمنظمة بما يعزز الشعور بالولاء والتقارب ومن ثم التماثل مع النظام .

قد إستهدفت دراسة (محمود، ٢٠٢١) الى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى تطبيق إدارة المواهب فى شركات التوظيف الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها(التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني) فى تطبيق إدارة المواهب البشرية، بأبعادها من (إستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الإحتفاظ بالموهبه)، وأوصت الدراسة بضرورة إستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل شركات التوظيف الأردنية لدورها فى تزويد الشركات بالمعلومات الشاملة عن المواهب البشرية وتسهيل إتخاذ القرارات عند الأختيار والتعيين لهذه المواهب مما يرفع من جودة التوظيف للموارد البشرية الموهوبة.

كما ركزت دراسة(محمد،٢٠٢١) إلى التوصل الي تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبية والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك فروق بين

مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الإجتماعية حيث نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، ويوجد فروق ذات دلالة بين مستويات إدارة المواهب طبقاً المستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، وأنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، ذلك عدم وجود فروق في إستجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزى الى متغيرات (الجنس والعمر والخبرة في مجال العمل وسنوات الخبرة) .

وقد ركزت دراسة (صديق، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على (إستقطاب المواهب، والإحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، التعاقب الوظيفي، الحوافز والتعويضات) ودورها في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة العاملين، الجودة، والتسليم في الوقت المحدد) بالتطبيق على مصانع الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة ببورسعيد، وقد بلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة من (العاملين والاداريين)، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر معنوى ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية لمصانع الملابس الجاهزة، كما أن الإحتفاظ بالمواهب هو أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً، وكفاءة العاملين أكثر ممارسات الميزة التنافسية تأثيراً، كما تقدم هذه الدراسة توصيات تساعد قطاع الأعمال الإسترشاد بها لتفعيل الممارسات التي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية .

أما دراسة (نهى، ٢٠٢١) هدفت إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي من (التنبؤ التنظيمي، تنمية المهارات القيادية، نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل العملية) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظة الإسماعيلية والدقهلية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام القيادات الإدارية بنشر الوعي في مستشفيات بمفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأثره في تحسين إدارة المواهب، وإتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة إدراك الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي، وزيادة الإهتمام بتحسين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم القيادية وتوفير المناخ الذي يشجع الإبداع والإبتكار، مما يضمن إبتنائهم وولائهم للمستشفى التي يعملون بها.

فى حين تناولت دراسة (مها، ٢٠٢١) معرفة وقت تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والبالغ عددهن ١٤٤ قائدة، وجاءت الإستجابة ١٤١ قائده، وأشارت نتائج الدراسة الى أن واقع تطبيق إدارة المواهب لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، جاء بدرجة موافق وبترتيب أبعاد تنازلي: الإحتفاظ بالمواهب، والتدريب للمواهب، وتطويرها والتخطيط للمواهب، وتقويم أداء المواهب، بالإضافة إلى موافقة أفراد الدراسة بشدة على المقترحات التطويرية لإدارة المواهب، ومن أبرزها تمكين القيادات المدرسية وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهن بما يدعم إدارة المواهب، وتوفير مخصصات مالية لإدارة المواهب، وقد أوصت الدراسة بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب فى إدارات التعليم تتبعها لجان في المدارس، لوضع المعايير والأسس والإجراءات الخاصة بإدارة المواهب والأستفادة من النماذج العالمية، وتوفير نظم الاتصال الحديثة لتبادل معرفة ونقل الخبرات بين المدارس فى إدارة المواهب .

كما إستهدفت دراسة (حورية، ٢٠٢١) التعرف على أثر إدارة المواهب على محوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية لأداء مؤسسة النسيج ببسكرة، حيث إعتمدت على نموذج مكون من

ثلاث عمليات لإدارة المواهب، تتمثل في (الإستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) كمتغيرات مستقلة تؤثر على أداء مؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود أثر معنوى لعمليات إدارة المواهب على أداء مؤسسة النسيج والتجهيز، كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمكن المؤسسة من إدارة المواهب لتفعيل كلاً من التعلم وتحسين عملياتها لتحسين أدائها بشكل عام .

في حين جاء دراسة (هبة، ٢٠٢١) التعرف على أثر إستراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الإبتكار التعليمي في قسم التدريب في بلية السلط الكبرى، وتكونت عينة البحث من ٢٦ مبحوثاً من الإداريين والعاملين في قسم التدريب، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك درجة إتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لمستوى إستراتيجية إدارة المواهب البشرية ولتخطيط القوى البشرية والإستقطاب المواهب البشرية وتطوير المواهب البشرية وإنخراط المواهب البشرية والأحتفاظ بها في قسم التدريب، وصلت الدراسة الى أن هناك درجة إتفاق قوية بين أفراد عينة الدراسة لدور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الإبتكار التعليمي، وقد أوصت الدراسة الى ضرورة إكتشاف المواهب من الطلبة الذين يتم تدريبهم في بلديه السلط الكبرى، وذلك من خلال الفحص مخزون البلدية من المواهب من خلال الوسائل العلمية المقننة لإكتشاف الموهوبين واللجوء الى نظام التقييم المطبق بالبلدية، وإعتبره أساس في إستقطاب وتطوير المواهب البشرية لقسم التدريب في البلدة .

وتسعى دراسة (محمد، ٢٠٢١) الى التعرف على ماهية إدارة المواهب والإبداع الوظيفي في سياق الفنادق، بالإضافة إلى التعرف على ممارسات إدارة المواهب متمثلة في (إستقطاب المواهب، إختيار المواهب، وتطوير المواهب، المحافظة على المواهب) في تعزيز الإبداع الوظيفي في فنادق فئة الخمس نجوم في القاهرة الكبرى، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث إجريت الدراسة على العاملين في الفنادق عينه الدراسة والبالغ عددهم ١٢ فندق، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود قصور الى حد ما في تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في الفنادق من إستقطاب المواهب وإختيارها ثم تطويرها والحفاظ عليها، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة الإبداع الوظيفي لدي العاملين في الفنادق تأثرت بالقصور الحادث في تطبيق ممارسات إدارة المواهب. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها على سبيل المثال تعزيز ثقافة الموهبة وتطوير مفهوم إدارة المواهب لدى البيئة الإدارية بالفنادق من خلال تخصيص وحدة خاصة بإدارة المواهب البشرية ويكون موقعها مدرجاً بالهيكل التنظيمي وإعطاء صلاحيات لها. وتشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي وتعزيزهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبدعين والنشطاء من بينهم، وتشجيع العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وأرائهم الإبداعية .

كما هدفت الدراسة (نرمين، ٢٠٢١) إلى أن مفهوم إدارة المواهب كمتغير وسيط العلاقة بين الحوكمة كمتغير مستقل وتأثيرها على نظام تخطيط التعاقب القيادي كمتغير تابع داخل المؤسسات الحكومية بوزارة المالية محل الدراسة، بهدف الوصول إلى إطار مقترح على هذه العلاقة بين الثلاث متغيرات ومدى إسهامهم في المنظمة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تدعيم الإدارة العليا لتنفيذ مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل أكبر لتفعيل دورها والإستفادة من الفوائد التي تحققها سواء على المستوى الفردي أو المستوى المؤسسي، وإستحداث وحدة إدارية لإدارة المواهب خاصة بالموظفين الموهوبين بالعمل .

وهدفت دراسة (سها، ٢٠٢١) الى تقييم أثر بعض المتغيرات مثل (القيادة الإستراتيجية، والتمكين الإداري، والثقافة التنظيمية، ورأس المال النفسى، والإبداع الإداري) على إدارة المواهب فى الشركات السياحية، وكذلك أثر تبنى إدارة المواهب على بعض المتغيرات فى تلك الشركات مثل (رشاقة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والذكاء التنافسي، والإستدامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والمنظمات الذكية)، معها إستكشاف الدور الوسيط لبعض هذه المتغيرات، ولتحقيق هدف الدراسة، تم توزيع ٦٠٠ إستمارة على عينة من العاملين فى شركات السياحة بالقاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري والثقافة التنظيمية يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً فى العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المواهب بينما يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً كلياً فى العلاقة بين رأس المال النفسى وإدارة المواهب. كذلك أكدت نتائج الدراسة على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً فى العلاقة بين إدارة المواهب والذكاء التنافسي والإستدامة التنظيمية .

وكما هدفت دراسة (ياسر، ٢٠٢١) الى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة فى تعزيز الابتكار المؤسسى و تم إجراء البحث على الشركة القابضة لمياه الشرب و الصرف الصحى كمجتمع للبحث، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجيات غدارة المواهب البشرية (استقطاب الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، تطوير الموهبة، إدارة اداء الموهبة) على الابتكار المؤسسى بشكل جزى فيما يتعلق استقطاب الموهبة و تطوير الموهبة، إدارة اداء الموهبة ورفضه فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموهبة، كما اوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي لخصائص المنظمة المتعلمة بشكل جزئى فيما يتعلق بتفكير النظم والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة. ورفضه بالنسبة بالتمكن الشخصى و التعلم الجماعى فى شركة مياه الشرب و الصرف الصحى محل البحث .

فقد سعت دراسة (عدى، ٢٠٢١) الى إعدادات تقييم إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية لأقسام رعاية الموهبة الرياضية فى وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر مدربي المراكز التخصصية، وتقييم دور الإدارة الموارد المالية لأقسام رعاية الموهبة، وأيضاً تقييم دور إدارة الموارد البشرية فى الوزارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل الإدارة المالية التي تتعلق بالمحافظة على المال العام وحسن إستغلاله وجود نظام رقابة مالية سليم يوفر خصائص إستخدام الموارد المالية حصل على مستوى متوسط، وإنخفاض وجود عوامل الإدارة المالية التي تتمثل بكفاية الموازنة المالية للوصول بالمواهب الرياضية الى مستوى النخبة وإستقرار الموازنة المالية فى السنوات الماضية والأعتماد على مصادر تمويل متعددة فضلاً عن تقدير الإحتياجات المالية للمركز التخصصي وتخصيص مبالغ مالية للمدربين فى المركز التخصصي تتمثل فى أجور التدريب والتنقل والاطعام والمكافآت وتخصيص مبالغ مالية للأعبين الموهوبين فى المركز التخصصي تتمثل فى أجور التنقل والأطعمة والمكافآت، وقد أوصت الدراسة بتفعيل دور الرقابة المالية بما يساعد على الحفاظ على المال العام والأعتماد على مصادر التمويل متعددة وتقدير الإحتياجات المالية للمركز التخصصي بما يغطي أجور التدريب والتنقل والاطعام والمكافآت للأعبين الموهوبين والمدربين فى المركز وزيادة أعداد المدربين فى المركز بما يتناسب مع عدد اللأعبين الموهوبين.

وتسعى دراسة (Dayel&et.al.,2020) إلى إستكشاف تأثير تطورات إدارة المواهب فى قطاع الرعاية الصحية السعودى، وإشتملت عينة الدراسة على ٨٠ مشارك فى المستشفيات

العامة السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابى لإدارة المواهب فى قطاع الرعاية الصحية العامة فى البلدان المتقدمة.

وفى دراسة أخرى (Mapueira&Uhiri,2019)) هدفت إلى تحليل العلاقة بين الأداء المالى والتشغلى وتطبيق نموذجين مختلفين لإدارة المواهب الداخلية (نموذج التنمية، نموذج إستقطاب المواهب الخارجية) دراسة مقارنة لنادي كرة القدم برشلونة ونادي ريال مدريد، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذجي إدارة المواهب يوفر أن نفس القدر من الفعالية التشغيلية فى نتائج الأداء، وأن نموذج تطوير المواهب الداخلية سيكون أكثر فائدة للشركات التى يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز فى العمل الجاد الجماعي .

وفى دراسة (Maurya&Agarwal,2018) هدفت للتعرف على التأثير المحتمل لممارسات إدارة المواهب التنظيمية على العلامة التجارية لصاحب العمل. وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٢ موظفاً من الفئة التنفيذية من مختلف الصناعات تعدين الفحم والحديد وتقع فى شبة القارة الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية وقوية بين إدارة المواهب والعلامة التجارية لصاحب العمل .

• دراسات التى تتعلق بمتغير التميز المؤسسى :

نال موضوع التميز المؤسسى إهتمام الباحثين سواء على المستوى الأجنبى أو المستوى العربى، ففى دراسة قام بها (إبراهيم، ٢٠٢١) هدفت الى التعرف على دور البراعة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال دراسة تطبيقية على العاملين فى جامعة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسى لدى جامعة غزة، وأن البراعة التنظيمية تؤثر على تحقيق التميز المؤسسى لدى الجامعات، وقد أوصت الدراسة التى من شأنها أن تسهم فى معالجة نقاط الضعف وإسراء نقاط القوة، حيث أوصت بضرورة الإهتمام بتدريب العاملين بالجامعة وتنميتهم مهنيأً ويجب على الجامعة تحليل التغيرات البيئية لإكتشاف ما بها من فرص.

كما هدفت دراسة (سماح، ٢٠٢٠) الى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسى فى شركات الأتصال العاملة فى الأردن من خلال تحديد: أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الإستجابة، المرونة، والسرعة)، على التميز المؤسسى، ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسى، وتناولت الدراسة ثلاثة شركة الإتصال، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسى من وجهة نظر المدراء فى شركات الإتصال العاملة فى الأردن أن تحسين الرشاقة التنظيمية بأبعادها يؤثر تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسى من وجهة نظر المدراء، وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغى على شركات الإتصال العاملة فى عمان إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارسات الأولوية فى العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التى يجب أن يتمتع بها كافة المدراء، والعمل على تطوير الجوانب التى يكون المدراء فى شركات الإتصال العاملة فى الأردن بحاجة إليها فى كل من الإستجابة، والمرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغيرات والذي يؤدي الى إزدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

كما أكدت دراسة (مسعودة، ٢٠٢٠) التى هدفت الى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى، وتم تطبيق الدراسة على العاملين فى المركز

الجوهري للتصوير الطبى بالأغواط الجزائر، وقد توصلت الدراسة الى انه لا يوجد أثر ذات دلالة لبعدها المسؤلية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العملية التوظيف على تحقيق التميز المؤسسى، وقد أوصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها ضرورة الإهتمام بالتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة ووجود هيئات تمثل العمال، إلا أنه لا يقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية لوحدها بل الدولة مطالبة أن تلعب دوراً آخر فى هذا المجال من خلال إصدار القوانين والسهر على تطبيقها.

بينما تسعى دراسة (وردة حواطى، ٢٠٢٠) إلى إكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسى لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والاغواط، وقد توصلت نتائج الدراسات الى وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي من حيث (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، القدرة على تشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسى، فيما لم يؤثر بعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير الخاص بمتطلبات التميز المؤسسى، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسى، أما نتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه يختلف باختلاف عاملي (الخبرة، واسم المؤسسة).

بينما ركزت دراسة (Ershadiand,Dehdazzi,2019) الى التعرف على دور النسيان التنظيمي في تأثير التفكير الإستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي وتم تطبيق الدراسة على ٢٩٧ شركة إيرانية، وتوصلت الدراسة الى تأييد دور الوسيط للنسيان التنظيمي في التأثير النهائي التفكير الإستراتيجي على تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على نطاق واسع، إن الفشل في استخدام المعرفة من التعلم، وعدم قدرة الشركة على ترميز المعرفة وتوثيقها ونقص الحوافز لتقاسمها هي أهم العوامل في نسيان المعرفة في الشركات. وقد اوصت الدراسة بإستخدام الخبرات الجديدة وزيادة كفاءة خبرة الموظفين والمديرين من خلال التعلم التنظيمي وتقييم الموظف والمدير وتقييم الإستراتيجية التنظيمية الطرق العملية لتطبيق نماذج التميز المؤسسى. وفي دراسة (الفحيلة ٢٠١٩) هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز المؤسسى، تم تطبيقها على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وعددهم ٥٦ مفردة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة موافقه إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية .

كما هدفت دراسة (Nenadal,Vykydal,&Waloszek,2018) إلى وصف وتحليل الحالة الراهنة فى مجال تطبيق نماذج التميز فى المنظمات التشيكية إضافة إلى الوقوف على الإمكانيات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز فى المنظمات التشيكية، وإقتراح إطار عمل شامل حول كيفية تحقيق التميز التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على ٣٢١ شركة تشيكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التميز التنظيمي يعتبر ميزة تنافسية وهو ما يجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة، الإستخدام العملي لنماذج التميز المختلفة فى المنظمات التشيكية محدود نوعاً ما فى الوقت الحالي وأن أغلب المنظمات التشيكية تعتمد على بعض معايير الجودة فقط . وقد أوصت الدراسة بضرورة فهم أن الطريق الى التميز ليس فقط حدث أو حملة قصيرة الأجل وإنما منهج وأسلوب عمل متكامل، وأنه عند اعتماد نموذج معين للتميز ينبغي النظر إلى جميع

الجوانب الداخلية والخارجية وبيئة الأعمال سريعة التغير لأنه فى حالة تجاهل هذه التغيرات فإن الجهود المبذولة ممكن ألا تحقق الهدف المنشود.

بينما ركزت دراسة (عبد القادر، ٢٠١٨) التعرف على أثر الإعلان الإلكتروني فى تحقيق التميز المؤسسى فى كلية فلسطين التقنية فى دير البلح، وقد تم توجيه ٧٠ استبانة على مجتمع الدراسة وهم موظفى كلية فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين (نوع، خصائص، طبيعة، ومدة عرض) الإعلان الإلكتروني على التميز المؤسسى، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الإعلان الإلكتروني فى التميز المؤسسى فى كلية فلسطين، وتعزى للعوامل الشخصية التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمى، سنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الإدارة العليا فى الكلية فى بإقامة الدورات التخصصية التى تهدف إلى تعريف الموظفين فى جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز فى خدمتهم، وقد أوصت بأنه يجب على الإدارة العليا فى الكلية تبني الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.

وقد هدفت دراسة (خالد، ٢٠١٨) إلى تعرف دور درجة التمكين الإدارى لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمى من وجهه نظر قادة المدارس وقد تم تحديد عينة الدراسة من ٢٢٠ قائد مدرسة فى المراحل التعليمية الثلاث، وطبقت عليها إستبيان كاملة مكونة من ثمانية و ٥٠ فقرة موزع على محورين، وقد أظهرت النتائج إلى أن درجة التمكين الإدارى لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة تبع لمتغير الخبرة لصالح الفئة أقل من ١٠ سنوات فى مجال بناء الفرق والعمل الجماعى فقط، مع عدم وجود فروق مع بقية المجالات تبعاً لهذا المتغير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبع لمتغيرات الدراسة المرحلة التعليمية، المؤهل العلمى، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين الإدارى والتميز المؤسسى، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها تمكين القادة فى مجال النمو المهني من خلال التدريب الخارجى والإلتحاق ببرامج الدراسات العليا، والمحافظة على المستوى المرتفع من التميز التنظيمى فى المدارس.

• دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

بينما إطلع الباحث على دراسات قامت بتناول علاقة بين متغيرات الدراسة منها دراسة (عمار، ٢٠٢١) الذى هدفت إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى والمناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجى، والذكاء الاستراتيجى والتميز المؤسسى لجامعة مدينة السادات، والتعرف على الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجى فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى، وباستخدام عينه قوامها ٢٥٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، أظهرت النتائج إلى وجود اهتمام منخفض بالذاكرة التنظيمية ومستوى الجينات التنظيمية، ووجود مناعة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى، ووجود ابعاد المناعة والذكاء الاستراتيجى، ووجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجى والتميز المؤسسى، وأوصى الباحث إلى زيادة الاهتمام بمستوى الذاكرة التنظيمية والحرص على استقطاب الخبرات والكفاءات والاهتمام بالبحوث والتطوير داخل الجامعة، وضرورة الاهتمام بتحديث الخطة الاستراتيجية بالجامعة لما لها من دور هام فى تحقيق التميز

المؤسسى وتشكيل فريق لتوعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين لاهمية تحقيق التميز والجودة فى الاداء.

وهذا ما اكدته دراسة (رشا، ٢٠٢٠) التى سعت إلى تحديد أثر البعد الإستراتيجى بأبعادها التوجه الإستراتيجى، ورأس المال البشرى، والثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمى فى وزارة التجارة والإستثمار من محافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة الإستراتيجية فى وزارة التجارة حققت مستويات مرتفعة وحقت أيضاً مستويات مرتفعة لعوامل التميز التنظيمى، كما أظهرت وجود أثر لأبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسى فى الوزارة، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمى، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من (الجنس، العمر، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفى)، وقد أوصت الدراسة إلى أهمية حث القيادات الإستراتيجية على الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التى قد تواجهها لوزارة ووضع نظام خاص لإستقطاب الكوادر البشرية فى الوزارة حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة .

كما هدفت دراسة (ربيعى، ٢٠٢١) الى اختبار إسهامات الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الاداء المتميز فى ظل ضمان الجودة، وتم توزيعها عينة عشوائية طبقية بحجم ٨٠ مفردة من موظفى وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ادرار، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود دور وسيط كامل لضمان الجودة فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والاداء المتميز وفى ضوء النتائج أوصت الدراسة الى استثمار النضج المعرفى للذكاء الاستراتيجى وتوظيفه سلوكياً فى المواقف المطلوبه ويحدث ذلك من خلال دورات تدريبية و السعى نحو مزيد من الاهتمام بنمط الذكاء الاستراتيجى .

فى حين هدفت دراسة (فراح، ٢٠٢١) الى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق التميز المؤسسى من خلال عينة من المؤسسات الاقتصادية فى ولاية بسكرة والعلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء الاستراتيجى ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول الى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز المؤسسى .

وهدف دراسة (نابف، ٢٠٢٠) الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجى عبر ابعاده (الاستشراف،الرؤية المستقبلية،الشراكة،الذرافعية) فى تميز الاداء المنظمى، وتشخيص العلاقة بينهما كى توظيفهما لتحقيق رسالة الوزارة واختبرت عينة عددها (١٥٠) مدير من مجتمع البحث وتوصل البحث الى استنتاجات كان أبرزها وجود تأثير مهم للذكاء الاستراتيجى فى تميز الاداء.

وهدف دراسة (عبد الودود، ٢٠١٩) الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجى للقيادات على التميز من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية بالعراق من وجهة نظر العاملين بالادارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٨٠) مفرده، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر الذكاء الاستراتيجى على التميز المؤسسى وأن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الذكاء الاستراتيجى للقيادات والتميز كانت بمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجى للقيادات لدى العاملين فى المستويات الادارية لدى المصارف التجارية فى العراق.

ودراسة (بلال، ٢٠٢١) التى هدفت إلى قياس أثر التوجه والذكاء الإستراتيجى على أداء إدارة المواهب الرياضية فى المؤسسات الرياضية الإردنية المحترفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة المواهب الرياضية وعلى المعرفة بمتطلبات العمل فى المؤسسات الرياضية المحترفة فى الإردن، ومن أهم التوصيات الدراسة هو زيادة إستمرار تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتبنيها للمحافظة على المستوى المتقدم ومستوى إهتمام الإدارة بأداء المواهب .

كما هدفت دراسة (ضحى، ٢٠٢٠) التعرف على اثر وواقع تطبيق إدارة المواهب على التميز المؤسسى لموظفى مجموعة المناصير الاردنية، وتلقى الباحث الاستبيان من ٢٠٤ مفردة، وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فى مجموعة المناصير الاردنية بلغ درجة عالية، ومستوى عالى من التميز التنظيمى وأنه يوجد ارتباط ايجابى بمستوى تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب على مستوى التميز المؤسسى، وان جميع المتغيرات (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كانت ثوابت مهمة للتميز المؤسسى، واوصت الدراسة بضرورة التنسيق مع الجامعات لاستقطاب و توظيف الموهبين على المستويين المحلى والعالمى، والسعى الى الحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم استخدامها محلياً .

ويخلص الباحث من خلال عرض الدراسات السابقة إلى الاستنتاجات التالية:

- أهمية الذكاء الإستراتيجى الذى يتيح للمؤسسات إستشراف المستقبل وتكوين رؤى إستراتيجية تسهم فى توضيح طريق هذه المؤسسات بشكل يؤهلها الى تخطيط إستراتيجى فعال، والتكيف مع المؤثرات الخارجية، والمحافظة على الإستقرار الداخلى لها، ودقة إتخاذ القرارات، الذكاء الإستراتيجى المتمثلة فى الإستشراف والتفكير المنظم والتحفيز والشراكة الرؤية الإستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية لجميع المؤسسات ولا التجمع المؤسسات التعليمية على التنظيف الجيد لهذه الأبعاد يدعم الذكاء الإستراتيجى المؤسسات على إغتنام الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية والتفاضل التنقلات الحالية والمستقبلية المرتقبة ومن ثم تحقيق التميز .
- يعد الذكاء الإستراتيجى أداة تساعد القيادات على قراءة المستقبل، كما يساعد على تطوير الرؤية وتنفيذها، وتحويل الأفكار الى ممارسات حقيقة، وفى حالة التوظيف الجيد لأبعاده يساعد على تحقيق التميز المؤسسى داخل جميع المؤسسات .
- قد حددت الدراسات السابقة أن إدارة المواهب تؤثر فى عدد من المتغيرات التنظيمية والإدارية ومنها الأداء الوظيفى والتميز التنظيمى، كما يتأثر نجاح برامج إدارة المواهب بمجموعة من المتغيرات ومنها تمكين الإدارى، القيادة التحويلية وكثير من المتغيرات الأخرى.
- اختلفت الدراسات السابقة فى تحديد أبعاد إدارة المواهب بدرجة كبيرة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أربع أبعاد أساسية والتي تعد من أكثر الأبعاد تكراراً فى عدد من الدراسات وهى إستقطاب المواهب، وإدارة الاداء، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير .
- لم تتعرض الدراسات السابقة لدراسة واقع نظام ادارة المواهب فى التعامل مع الموهبين والاستفادة منهم فى تحقيق الاداء المتميز بجامعة المنوفية، الأمر الذى يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

- يساعد التميز المؤسسى فى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستمر لأنه يقوم على مقومات أساسية فى بناء المنظمات العامة من قيادة وإستراتيجية، وتوافر بيئة تتسم بإستقلالية الفكر والذكاء، وإستكشاف قدرات العاملين داخل المؤسسة مما يساعد فى تحسين كفاءة العاملين والاداء الوظيفى .
 - ونلاحظ وجود مجموعة من الدراسات العربية التى إتجهت الى تأصيل عمليات تطبيق النموذج الأوربى لإدارة الجودة والتميز المؤسسى، فى حين إهتمت غالبية الدراسات بالجانب الادارى .
 - ندره الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجى، إدارة المواهب، التميز المؤسسى) بشكل عام، وكذلك لا توجد أى دراسات عربية أو أجنبية تناولت العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب والتميز المؤسسى، لذا فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً للمكتبة العربية حيث أنها تسد فجوة واضحة فى هذا المجال بالإضافة الى إنها سوف تفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية .
- إستفاد الباحث من الدراسات السابقة فى صيغة المشكلة وتعميق فهم الموضوع إسراء الجانب النظرى وبناء أداة الدراسة الميدانية وإختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وفى تحليل البيانات . وإسترشاد بما سبق، تمت صياغة فروض البحث كما يلى:

- الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
- الفرض الثانى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
- الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بإتخاذ إدارة المواهب كمتغير وسيط .

٦. منهجية البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيحهما فيما يلى

- الدراسة المكتبية :

بعد أن اتضح معالم الباحث (من حيث المشكلة وتساؤلات البحث، أهدافه، وفروضه) من خلال الدراسة المكتبية الإستكشافية التى قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق اهداف هذا البحث، قام الباحث بجمع مزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات البحث واعتمد الباحث على عدة مصادر منها المقالات، الدوريات، المؤلفات العلمية.

- الدراسة الميدانية :

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة لإختبار مدى صحة فروض البحث ومن ثم تحقيق أهدافه.

٧ . مجتمع وعينة البحث:

• **مجتمع البحث :** يشتمل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس فى جامعة المنوفية فى يناير ٢٠٢٢م، حيث بلغ حجم مجتمع اعضاء هيئة التدريس ٣٣١٩ عضو هيئة تدريس (الإدارة العامة لشئون اعضاء هيئة التدريس، جامعة المنوفية، يناير ٢٠٢٢م) .

• **عينة البحث**

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية فى هذا البحث، وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث بالإعتماد على قانون(أبو عمه وآخرون، ١٩٩٥م) .

$$N = \frac{(h) f X C K}{(d)}$$

$$N = \frac{\{ (h) \frac{1}{N} X C K + 1 \}}{(d)}$$

وبالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية :

$$N = \frac{(1.96) X (50\% X 50\%) }{(0.05)}$$

$$N = \frac{\{ (1.96) X 50\% X 50\% \} + 1}{(0.05)} = 3319$$

جدول رقم (١)

نصيب أعضاء هيئة التدريس فى جامعة المنوفية من العينة وعدد القوائم الموزعة والصحيحة

القوائم الصحيحة		عدد القوائم الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	عدد أعضاء هيئة التدريس	طبقات أعضاء هيئة التدريس
النسبة من العينة	العدد					
٪٨٤	١١٢	١٣٢	١٣٢	٪٣٦	١٢١١	مدرس
٪٩٢	٧٥	٨١	٨١	٪٢٢	٧٢٢	استاذ مساعد
٪٩٠	٥٠	٥٥	٥٥	٪١٥	٥٢٠	أستاذ
٪٧٥	٧٥	٩٩	٩٩	٪٢٧	٨٦٦	أستاذ متفرغ
٪٨٧	٣٢٢	٣٦٧	٣٦٧	٪١٠٠	٣٣١٩	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث .

وقام الباحث بتوزيع عدد العينة على أعضاء هيئة التدريس بكل كلية كما هو موضح بالجدول رقم(٢) كما يلى :

جدول رقم (٢)

نصيب أعضاء هيئة التدريس على كليات ومعاهد جامعة المنوفية من العينة

العينة	عدد اعضاء هيئة التدريس	الكليات/ المعاهد
١٦	١٤٩	كلية الزراعة
٣٨	٢٥٧	كلية الهندسة
٢٣	١٤٤	كلية هندسة الكترولنيات
٨	٧٤	كلية تربية
٣٥	٢٥٣	كلية علوم
١١	١٠٣	كلية تجارة
١٢٠	١٠٥٦	كلية طب
٢٠	٢٦٤	كلية آداب
٦	٥٦	كلية حقوق
٢٣	٣٠٩	معهد الكبد
١٢	١٠٩	كلية اقتصاد منزلى
٢٠	٢٢٣	كلية تريض
١١	١٠١	كلية حاسبات ومعلومات
٤	٤٢	كلية تربية رياضية
٦	٥١	كلية علوم صحية وتطبيقية
٢	١٦	كلية صيدلة

الكليات/ المعاهد	عدد اعضاء هيئة التدريس	العينة
كلية طب بيطرى	٥٢	٦
كلية اعلام	٣٨	٤
كلية تربية لطفولة المبكرة	٢٢	٢
الاجمالى	٣٣٧٦	٣٦٧

المصدر: من اعداد الباحث .

٨. متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

١/٨ متغيرات البحث :

يمكن تصنيف أبعاد البحث الى ثلاث مجموعات وهما كما يلى :

- أبعاد الذكاء الإستراتيجى (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) .
- أبعاد إدارة المواهب (إستقطاب المواهب، إدارة الاداء، تنمية المواهب، المكافآت) .
- أبعاد التميز المؤسسى(القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

وفقاً للمقاييس التى اعتمد عليها الباحث وهما كما يلى :

٢/٨ المقاييس المستخدمة فى البحث :

١/٢/٨ قياس الذكاء الإستراتيجى

اعتمد الباحث على المقياس الذى قدمه كلاً من (Moccoby&Sucdder,2011/Abbas Keikha2016) والتى يتكون من خمس أبعاد الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والمكون من ٢٥ عبارة: ٥ عبارات لقياس بعد الاستشراف، و ٥ عبارات لقياس بعد التفكير المنظم، و ٥ عبارات لقياس بعد الرؤية المستقبلية، و ٥ عبارات لقياس بعد الدافعية، و ٥ عبارات لقياس بعد الشراكة مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة، بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذا البحث، وقياس الذكاء الإستراتيجى تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ الى عدم الموافقة التامة، بينما رقم خمسة يشير الى الموافقة التامة، مع وجود درجات محايدة فى المنتصف) .

٢/٢/٨ قياس إدارة المواهب

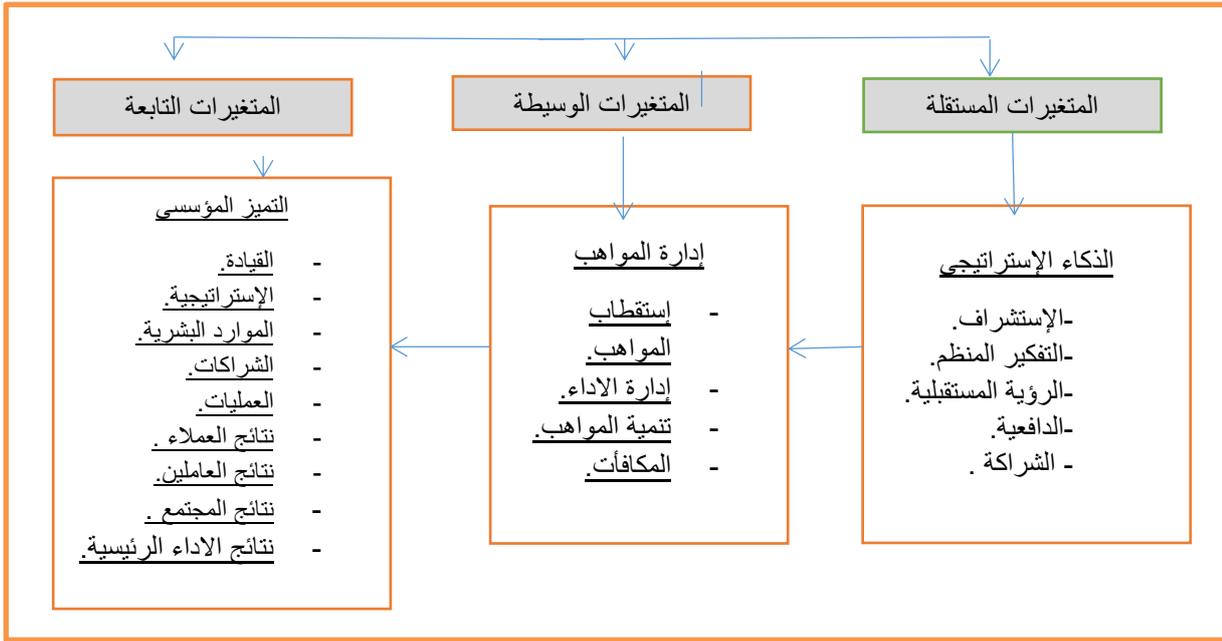
اعتمد الباحث على المقياس الذى قدمه كلاً من Scott and Revis,2008/Heckman2006/Lewis and schuler et al 2011) والتى يتكون من أربع أبعاد إستقطاب المواهب، إدارة الأداء، تنمية المواهب، المكافآت، والمكون من ٣٢ عبارة : ٥ عبارات لقياس بعد استقطاب المواهب، و ٦ عبارات لقياس بعد ادارة الاداء، و ١٢ عبارات لقياس بعد تنمية المواهب، و ٩ عبارات لقياس بعد المكافآت، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة، بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذا البحث، وقياس إدارة المواهب تم استخدام مقياس ليكرت(Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ الى عدم الموافقة التامة، بينما رقم خمسة يشير الى الموافقة التامة، مع وجود درجات محايدة فى المنتصف) .

٣/٢/٨ قياس التميز المؤسسى

إعتمد الباحث على المقياس الذى قدمته المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM,2014) والذى يتكون من ٩ أبعاد القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، والمكون من ٤٥ عبارة : ٥ عبارات لقياس بعد القيادة، ٥ عبارات لقياس بعد الإستراتيجية، ٥ عبارات لقياس بعد الموارد البشرية، ٥ عبارات لقياس بعد الشراكات، ٥ عبارات لقياس بعد العمليات، ٥ عبارات لقياس بعد نتائج الموارد البشرية، ٥ عبارات لقياس بعد نتائج المتعاملين، ٥ عبارات لقياس بعد نتائج المجتمع، ٥ عبارات لقياس بعد نتائج الاداء الرئيسية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة، بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم فى هذا البحث، و لقياس التميز المؤسسى تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ الى عدم الموافقة التامة، بينما رقم ٥ يشير الى الموافقة التامة، مع وجود درجات محايدة فى المنتصف) . وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج متغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجى، ادارة المواهب، التميز المؤسسى) من خلال الشكل التالى:

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث .

٩. تقييم الثبات والاعتمادية فى المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئى لقائمة الاستقصاء وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائى، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو التالى:

١/٩ تقييم ثبات المقاييس Reliability Analysis

إستخدم هذا الإختبار لبيان مدى امكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء فى الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة فى الدراسة بالإعتماد على

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة و التركيز على الإتساق الداخلى بين المحتويات المتعددة كل مقياس خاضع للإختبار, ويتضح من الجدول رقم (٢) أن هناك عبارة واحدة لمقياس الذكاء الإستراتيجى لها معامل إرتباط أقل من ٠,٣, ووجود أربعة عبارات لمقياس إدارة المواهب ذات معامل إرتباط أقل من ٠,٣, وأخيراً تبين وجود سبع عبارات بمقياس التميز المؤسسى لها معامل إرتباط أقل من ٠,٣.

ويحذف تلك العبارات أصبحت جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) لجميع المتغيرات بأبعاده الفرعية أكبر من ٠,٧ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة (Hair et al.2010).

جدول رقم (٣)

نتائج إختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		معامل الصدق
	عدد البنود	معامل ألفا	عدد البنود	معامل ألفا	
الإستشراف	٥	٠,٦٩٠	٤	٠,٧١٥	٠,٨٤٥
تفكير النظم	٥	٠,٨٥٤	٥	٠,٨٥٤	٠,٩٢٤
الرؤية المستقبلية	٥	٠,٨٥٩	٥	٠,٨٥٩	٠,٩٢٧
الدافعية	٥	٠,٧٧٨	٥	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
الشراكة	٥	٠,٨٢٦	٥	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
الذكاء الإستراتيجى	٢٥	٠,٩١٠	٢٤	٠,٩١١	٠,٩٥٤
إستقطاب المواهب	٥	٠,٧٨٢	٥	٠,٧٨٢	٠,٨٨٤
إدارة الاداء	٦	٠,٧٣٤	٥	٠,٧٥٠	٠,٨٦٦
تنمية المواهب	١٢	٠,٨٧٦	١١	٠,٨٨٤	٠,٩٤٠
المكافآت و التقدير	٩	٠,٧٥١	٧	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
إدارة المواهب	٣٢	٠,٩٤١	٢٨	٠,٩٤٤	٠,٩٧١
القيادة	٥	٠,٦٠٥	٣	٠,٧٤٥	٠,٨٦٣
الاستراتيجية	٥	٠,٧٨٢	٥	٠,٧٨٢	٠,٨٨٤
الموارد البشرية	٥	٠,٨١٩	٥	٠,٨١٩	٠,٩٠٣
الشراكات	٥	٠,٨٢٣	٥	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧
نتائج العمليات	٥	٠,٦٩١	٤	٠,٨٠٢	٠,٨٩٥
نتائج المتعاملين" المستفيدين"	٥	٠,٧٩٤	٤	٠,٨٢٩	٠,٩١٠
نتائج الموارد البشرية	٥	٠,٣٨٣	٣	٠,٧٣٤	٠,٨٥٦
نتائج المجتمع	٥	٠,٧٦٣	٤	٠,٨٤٦	٠,٩١٩
نتائج الاداء	٥	٠,٦٤٩	٤	٠,٧١١	٠,٨٤٣
التميز المؤسسى	٤٥	٠,٩١٥	٣٨	٠,٩١٧	٠,٩٥٧

٢/٩. تقييم صدق المقاييس : Validity Assessment :

استخدم الباحث هذا الإختبار لبيان مدى صدق عبارات الإستقصاء فى قياس ما صممت لأجله, وإنها تعطي المستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث, واعتمد الباحث فى إختبار الصدق على ما يلي:-

❖ **صدق المحتوى Content Validity:** وذلك للتأكد من صدق عبارات الإستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرض الإستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة بمصر, فضلا عن عرضها على عدد ٣٠ مفردة من المستقصى منهم محل الدراسة, وتم إجراء الإختبار المبدئي من خلال مقابلة المحكمين ومراعاة ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بالقائمة وتعديل القائمة بناء على تلك الملاحظات .

❖ **الصدق الظاهري:** وتم حساب معامل صدق المقاييس المستخدمة فى الدراسة والتي تساوى الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات, وتشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) إلى أن معامل الصدق أكبر من ٠,٧ وهو ما يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من المصادقية .

١٠. تحليل ومناقشة النتائج وإختبار الفروض :

يتناول الباحث فى هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة وإختبار الفروض, وذلك على النحو

التالى :

١/١٠. التحليل الوصفى للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة, وبيان قوة وإتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفى لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). ويظهر الجدول التالى الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط .

جدول رقم (٤)
الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة ومصفوفة معاملات الارتباط

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
											١	الإستشراق
										١	*٠,٤٦٥ *	تفكير النظم
									١	**٠,٦٩٩	*٠,٣٤٦ *	الرؤية المستقبلية
								١	**٠,٦٧٥	**٠,٥٥٥	*٠,٢١٥ *	الدافعية
							١	*٠,٦٦٣ *	**٠,٥٣٩	**٠,٧١٤	*٠,٦٤١ *	الشراكة
						١	*٠,٨٣٧ *	*٠,٨٥٠ *	**٠,٨٣٠	**٠,٨٤٨	*٠,١٩٣ *	الذكاء الإستراتيجى
					١	**٠,٧٦٢	*٠,٦٩٧ *	*٠,٧١٢ *	**٠,٦٣٧	**٠,٦٠٤	٠,٠٤٢	أستقطاب المواهب
				١	**٠,٥٨٠	**٠,٦٩٦	*٠,٥٦٨ *	*٠,٦٥٦ *	**٠,٥٨٨	**٠,٥٤٦	*٠,١٣٥	إدارة الاداء
			١	*٠,٧٠٤ *	**٠,٩٠٣	**٠,٧٧٤	*٠,٧٠١ *	*٠,٦٧٩ *	**٠,٦٤٣	**٠,٦٩٦	٠,٠٢٩-	تنمية المواهب
		١	*٠,٨٥٥	*٠,٦١٧	**٠,٦٩٢	**٠,٦٤٠	*٠,٦٠٠	*٠,٥٥٥	**٠,٥١٧	**٠,٦٢٠	٠,١٠١-	المكافآت و

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
التقدير				*	*			*	*			
إدارة المواهب	٠,٠١٢-	**٠,٧٠٠	**٠,٦٥٥	*٠,٧٠٧	*٠,٧١٦	**٠,٧٩٣	**٠,٩٠١	*٠,٧٦١	*٠,٩٩٠	*٠,٨٩٠	١	
التميز المؤسسي	*٠,٢١٦	**٠,٦٣١	**٠,٥٤٠	*٠,٦٤٣	*٠,٥٢٣	**٠,٧٠٩	**٠,٥٣٩	*٠,٤٨٢	*٠,٥٦٧	*٠,٤٥٤	**٠,٥٧١	١
الوسط الحسابي	٢,٦٠١	٢,٣٤١	٢,٨٥٥	٢,٥٧٥	٢,٢٠٨	٢,٥١٢	٢,٣٤١	٢,٢٦٨	١,٩٥٦	٢,٢١٩	٢,٢١٩	٢,٤٤٥
الانحراف المعياري	٠,٥٩٨	٠,٨٣٣	٠,٧٣٦	٠,٦١٩	٠,٧٢٧	٠,٥٣٠	٠,٦٧٠	٠,٦٠٤	٠,٦٢٦	٠,٥٧٤	٠,٥٦٠	٠,٣٩١

ومن الجدول رقم (٤) السابق يتضح مايلي:

أن الوسط الحسابى لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، ويعنى ذلك إنخفاض مستوى الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب ومستوى التميز المؤسسي بالجامعات محل الدراسة. في حين تبين درجات الإنحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي(عدا الإستشراف) وإدارة المواهب بجميع أبعادها، حيث تبين عدم وجود علاقة بين الاستشراف وجميع أبعاد إدارة المواهب عدا إدارة الاداء، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التميز المؤسسي وكل من الذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده وإدارة المواهب بجميع أبعادها.

٢/١٠. إختيار صحة فروض للدراسة:

للتحقق من صحة/ أو عدم صحة الفروض الثلاثة الأولى تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٥)

العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
الإستشراف ← التميز المؤسسي	٠,١٢٢	٠,٠٢٤	٥,٠٢٢	٠,٠٠٠	دال
تفكير النظم ← التميز المؤسسي	٠,٢٤٨	٠,٠١٧	١٤,٢٣٠	٠,٠٠٠	دال
الرؤية المستقبلية ← التميز المؤسسي	٠,٠٢٢-	٠,٠٢٠	١,١٢٢-	٠,٢٦٢	غير دال
الدافعية ← التميز المؤسسي	٠,٢٤٦	٠,٠٢٣	١٠,٨٩٨	٠,٠٠٠	دال
الشراكة ← التميز المؤسسي	٠,٠٥٤-	٠,٠٢٠	٢,٦٨٦-	٠,٠٠٧	دال
الذكاء الإستراتيجى ← التميز المؤسسي	٠,٤٨٢	٠,٠٢٩	١٨,٠٢٢	٠,٠٠٠	دال
أستقطاب المواهب ← التميز المؤسسي	٠,١٠٢	٠,٠٢٦	٣,٨٧٥	٠,٠٠٠	دال
إدارة الاداء ← التميز المؤسسي	٠,١٢١	٠,٠٢٩	٤,١٣٢	٠,٠٠٠	دال
تنمية المواهب ← التميز المؤسسي	٠,٢١٢	٠,٠٢٨	٧,٤٨٨	٠,٠٠٠	دال
المكافآت و التقدير ← التميز المؤسسي	٠,٠٤٩-	٠,٠٣١	١,٥٩٤-	٠,١١١	غير دال
إدارة المواهب ← التميز المؤسسي	٠,٣٩٩	٠,٠٣٢	١٢,٤٥١	٠,٠٠٠	دال
الإستشراف ← إدارة المواهب	٠,٠٤٩-	٠,٠٣٠	١,٦١٢-	٠,١٠٧	غير دال
تفكير النظم ← إدارة المواهب	٠,١٦١	٠,٠٢٢	٧,٤٥٠	٠,٠٠٠	دال

المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
الرؤية المستقبلية ← إدارة المواهب	٠,٠٩٣	٠,٠٢٤	٣,٨٠١	٠,٠٠٠	دال
الدافعية ← إدارة المواهب	٠,٢٩٩	٠,٠٢٩	١٠,٢٧١	٠,٠٠٠	دال
الشراكة ← إدارة المواهب	٠,٢٠١	٠,٠٢٥	٨,١٠٢	٠,٠٠٠	دال
الذكاء الإستراتيجى ← إدارة المواهب	٠,٨٣٨	٠,٠٣٦	٢٣,٣٢٩	٠,٠٠٠	دال

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح مايلي:

وجود تأثير معنوى مباشر إيجابى للذكاء الاستراتيجى ككل وجميع أبعاده عدا (الرؤية المستقبلية، والشراكة) على التميز المؤسسى (مأخوذ بصورة كلية)، حيث تبين عدم وجود تأثير معنوى للرؤية المستقبلية على التميز المؤسسى، كما تبين وجود تأثير معنوى سلبى مباشر للشراكة على التميز المؤسسى. وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للدراسة جزئياً، وخطأ الفرض البديل بشكل فيما يخص جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى عدا الرؤية المستقبلية والشراكة.

وجود تأثير معنوى مباشر إيجابى لإدارة المواهب وجميع أبعاده عدا (المكافآت والتقدير) على مستوى التميز المؤسسى، حيث تراوحت قيمة معامل المسار بين (٠,١٠٢) و (٠,٣٩٩)، وهى معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثانى للدراسة جزئياً، وخطأ الفرض البديل جزئياً بعد أن تبين وجود تأثير معنوى إيجابى مباشر لجميع أبعاد إدارة المواهب عدا المكافآت والتقدير على التميز المؤسسى ككل.

وجود تأثير معنوى مباشر إيجابى للذكاء الإستراتيجى ككل وجميع أبعاده عدا (الإستشراف) على إدارة المواهب، حيث تراوحت قيمة معامل المسار بين (٠,٠٩٣) و (٠,٨٣٨)، وهى معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للدراسة جزئياً، وخطأ الفرض البديل جزئياً بعد أن تبين وجود تأثير معنوى إيجابى مباشر لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى عدا الإستشراف على إدارة المواهب ككل.

ولإختبار مدى صحة الفرض الرابع للدراسة تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار والمتوافر بحزمة البرامج الإحصائية (AMOS V23)، باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. ويتم الحكم على معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، اعتماداً على قيمة مؤشر (Goodness of Fit Index (GFI)) للتعرف على معنوية النموذج ككل، حيث أنه كلما إقتربت جودة النموذج من الواحد الصحيح كلما كان ذلك النموذج معنوي. ومؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index CFI) وتتراوح قيمته بين (٠ و ١) وتشير القيمة المرتفعة الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة والمدي المثالي للمؤشر هو CFI أكبر من ٠,٩٠.

كما إعتد الباحث على مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Approximation RMSEA (of) ويمثل أحد أهم مؤشرات المطابقة، ويعد النموذج مطابق تمام للبيانات اذا كانت قيمة RMSEA أقل من أو تساوى ٠,٠٥، وإذا كانت قيمته أكبر من ٠,٠٥ وأقل من أو تساوى ٠,٠٨ دل ذلك على مطابقة النموذج للبيانات العينة بدرجة كبيرة، ولكن إذا زادت قيمته عن ٠,١ يتم رفض النموذج. ويوضح الجدول رقم (٦) النتائج الخاصة بمعنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة بشكل إجمالى.

جدول رقم (٦)

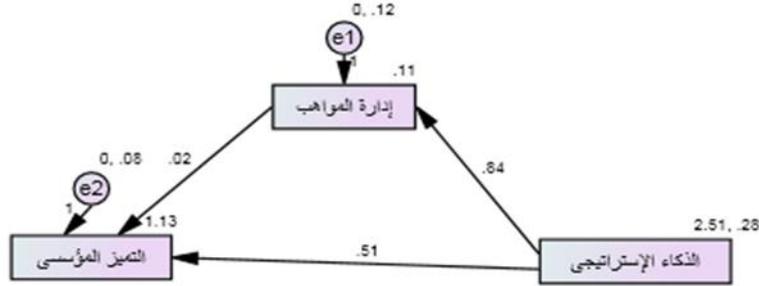
العلاقة غير المباشرة بين الذكاء الإستراتيجى والتميز المؤسسى من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط (مخرجات أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)

دلالة المعلمة				مستوى الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	قيمة معلمة المسار	المسار غير المباشر		
	CFI	RMS EA	GFI							
غير دال	٠,٨٩٨	٠,٠٦٥	٠,٩٠٣	٠,١٥٦	٠,٩٨٢	٠,٠٠٩ ٣	- ٠,٠٠٢	الإستشراف ← إدارة المواهب التميز المؤسسى		
غير دال				٠,٠٩٥	١,٦٥٢	٠,٠٠٧ ٦	٠,٠٠٦	تفكير النظم ← إدارة المواهب التميز المؤسسى		
غير دال						٠,١١٢	١,٣١٢	٠,٠٠٨ ٨	٠,٠٠٣	الرؤية المستقبلية ← إدارة المواهب التميز المؤسسى
دال						٠,٠٣٧	٢,١١٥	٠,٠٠٩ ٨	٠,٠٢٠	الدافعية ← إدارة المواهب التميز المؤسسى
دال						٠,٠٤٨	١,٩٨٢	٠,٠٠٨ ٩	٠,٠٠٧	الشراكة ← إدارة المواهب التميز المؤسسى
دال	٠,٨٩٦	٠,٠٦٧	٠,٨٩٩	٠,٠٢٣	٢,٢٣٢	٠,٠٠٤ ٦	٠,٠٢٩	الذكاء الإستراتيجى ← إدارة المواهب التميز المؤسسى		

ويتضح من النتائج الواردة فى الجدول رقم (٦) مايلي:

معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين الذكاء الإستراتيجى ككل والتميز المؤسسى من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ٠,٨٩٩، وهى تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) ٠,٠٦٧، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٨٩٦، وهى نسبة مقبولة على معنوية النموذج.

وتبين وجود تأثير معنوى غير مباشر للذكاء الإستراتيجى على مستوى التميز المؤسسى محل الدراسة من خلال إدارة المواهب، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,029)، وهى معنوية عند مستوى 0,05 .

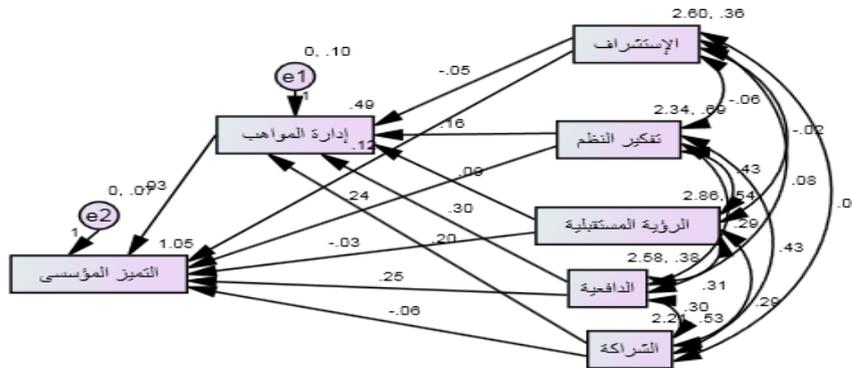


معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجى (الدافعية، والشراكة) والتميز المؤسسى من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI= 0.903)، وهى تقترب من الواحد الصحيح. كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) 0,065 = بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0,0898 = وهى نسبة مقبولة على معنوية النموذج، وتبين وجود تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد الذكاء الإستراتيجى (الدافعية، والشراكة) فقط على مستوى التميز المؤسسى محل الدراسة من خلال إدارة المواهب ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,020) و (0,007) على التوالي ، وهى معنوية عند مستوى 0,05 فيما تبين عدم وجود تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد الذكاء الإستراتيجى (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) على مستوى التميز المؤسسى محل الدراسة من خلال إدارة المواهب.

وفى ضوء النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوى غير مباشر لإدارة المواهب كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى وبعديه (الدافعية والشراكة) والتميز المؤسسى، الأمر الذى يعنى أن إدارة المواهب يتوسط العلاقة بين الذكاء الإستراتيجى وبعديه (الدافعية، والشراكة) والتميز المؤسسى، وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع للدراسة.

الشكل رقم (٢)

معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث



المصدر: مستخرج من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاى للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

١.١ . ملخص لأهم النتائج والتوصيات:

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ووفقاً لنتائج إختبار فروض الدراسة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج، وضعت بناءً عليها توصيات الدراسة المقترحة، يمكن إبرازها فيما يلي:

- أن إتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى عدا (الرؤية المستقبلية، الشراكة) على التميز المؤسسى (مأخوذ بصورة كلية) وهذا الإتجاه السلبى لدى مفردات البحث إنما يعكس وجود إنخفاض فى إدراكاتهم وقدراتهم على تحديد مسار العاملين فى الجامعة، وعدم القدرة على تصور وفهم ما يمكن أن يحدث من تغيرات فى البيئة والتي من المحتمل تؤثر على الجامعة، وإنخفاض قدرة قيادة الجامعة على صياغة المستقبل والعمل على تحقيقه، أما بالنسبة للإتجاه السلبى لمفردات البحث ليعد الشراكة فى الشراكات المبحوثة فى أن الشراكات مع المنظمات الأخرى تحقق مجتمعة مالم لا تستطيع منظمة واحدة أن تحقق بمفردها، والذي ينتج عنه تعظيم الموارد وإمكانيات الشراكات المتشاركة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (اسامة الطبلوى ٢٠٢٠ والطاى والخفاجى ٢٠٠٩) والذي أكدت على قدرة المؤسسة على رؤية الإتجاهات المستقبلية وتشخيص الفرص الإستراتيجية، كما أن ذلك ينتج عنه إنخفاض فى الموارد المتاحة وإمكانيات الشراكات المتشاركة حيث يتم توزيع الأدوار والمسئوليات على الأعضاء مما يتضح إنخفاض قدرة الجامعة على إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية متعددة مع المجتمع المحيط وبالتالي، ويفسر الدراسة خروج بعد الشراكة من التأثير على التميز المؤسسى أن هذه الشراكات تحتاج الى قدرات على تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها .
- وافقت الدراسة مع نتائج دراسة كلا من محمد كليب (٢٠١٨) وأبو الغنم (٢٠١٦) بوجود أثر لأبعاد الذكاء الإستراتيجى معدا بعد الشراكة على مفردات محل الدراسة .
- أن إتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد إدارة المواهب عدا (المكافآت والتقدير) على التميز المؤسسى (مأخوذ بصورة كلية) وهذا الإتجاه السلبى لدى مفردات البحث وعلى الرغم من وعى الجامعة بأهمية إدارة المواهب والعناية بها إلا أن الكثير من ممارساتها تحد بشكل كبير من الإستفادة القصوى بتلك المواهب سواء تعلق الأمر بعدم توافر شروط العمل ولا القيادات اللازمة لتحفيزهم والمحافظة عليهم، ولا حتى الشكل التنظيمى المناسب لإستيعاب تلك المواهب، بالإضافة لما تعانیه الإقتصاديات العربية ككل من مشاكل إقتصادية وإجتماعية ومعرفية منها هجرة العقول، وتأثيرها الواضح على قدرة تلك المنظمات من تحويل تلك الكفاءات والمواهب الداخلية من سوق العمل الداخلى الى داخل المنظمة، وهذا ما إتفقت معه دراسة (صفاء، ٢٠١٧) حيث وصلت نسبة بعد المكافآت والتقدير الى ١٦٪ وهى نسبة منخفضة جدا بالمقارنة بباقى الأبعاد .
- أن إتجاهات مفردات عينة البحث تتسم بالإيجابية نحو جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجى (عدا بعد الإستشراف) نحو جميع أبعاد ادارة المواهب وهذا يعكس إنخفاض قدرة الجامعة على تحليل الفرص والتهديدات فى البيئة المحيطة أى إستقراء البيئة لتغيير أعمالها فى المستقبل، وأن إستراتيجية الجامعة لا تراعى إحتياجات وتوقعات العملاء حالياً وفى المستقبل، كما لا يتم تطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات بشكل دورى.

عدم القدرة على تسخير البصيرة و استقرار المستقبل لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة وان إدارة المواهب بجميع أبعادها عدا البعد الخاص بإدارة الاداء ويفسر الدراسة خروج بعد الاستشراف من التأثير على إدارة المواهب لمل يحتاجه الاستشراف من مدى زمنى طويل قد يمتد الى أكثر من عشرين عاماً. وهذا الإتجاه الإيجابى لدى مفردات البحث إنما يعكس عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها فى مواعيد محددة وعدم وجود برامج تدريبية عند ظهور بعض نقاط الضعف فى تقييم الاداء . وذا ما يتفق مع دراسة(سيف السالمى ،٢٠٢٠، طارق ٢٠٢٠) التى توضح أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجى لها تأثير متفاوت وليس على درجة واحدة وهذا يعود الى وجود خبرات جيدة لدى قيادات الجامعة فى تحويل الواقع الحالى الى تصورات إستراتيجية مستقبلية بإستخدام مجموعة من الأساليب والأنظمة الدولية فى التفكير المنطقى .

- تم تقديم نموذج لتأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجى كمتغير مستقل على العلاقة بإدارة المواهب والتميز المؤسسى، يتمتع بدرجة عالية من حسن المطابقة، وذلك فى ضوء خمس مؤشرات هى (IFI, CFI, NFI), GFI, Tli وفقاً لنتائج تحليل العامل التوكيدى، وتحليل المسار.

وبناءً على النتائج السابقة يقدم الباحث التوصيات التالية:

- إدراج برنامج تدريبى للذكاء الإستراتيجى كأحد أهم البرامج التدريبية الخاصة بقيادات الجامعة من خلال إستخدام برامج المحاكاة المختص فى التدريب، لما له من أثر واضح فى عملية إتخاذ القرارات .
- تشكيل وحدة فى الهيكل التنظيمى داخل الجامعة للذكاء الإستراتيجى لمتابعة التغيرات التى تحدث بالبيئة المحيطة لإتخاذ القرارات مع المستجدات التى تحدث فى البيئة المحيطة بها.
- إثراء المجال بدراسات أخرى تتناول العوامل المؤثرة فى الذكاء الإستراتيجى، وتأثير الأنماط القيادية فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى، ودور الذكاء الإستراتيجى فى تنمية مهارات القيادة المستقبلية لدى القيادات الأكاديمية، ودور الذكاء الإستراتيجى فى تنمية القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالى، وأن يكون معيار الذكاء الإستراتيجى من معايير إختيار القيادات الجامعية والإستعانة بالخبراء المتخصصين ويوضع أيضاً صمن الخطة الدراسية للدراسات العليا بالكليات والأقسام المعنية بالإدارة والقيادة الجامعية .
- ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الإستراتيجى بين كافة أرجاء الجامعات وأنشطتها لما لها من دور فعال فى تدعيم القدرة التنافسية القطاعية للجامعات، من خلال صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادى للجامعات تعتمد على ممارسات الذكاء الإستراتيجى لإستكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة ببيئة القطاع الجامعى .
- ضرورة الإهتمام بإستقطاب وإختيار وتوظيف العاملين الموهبين للعمل بالجامعة من خلال وضع خطة لجذب الموهبين فى ضوء المعلومات التى توفرها قاعدة البيانات بمختلف المستويات التنظيمية وربطها بإستراتيجية الموارد البشرية التى توضح إحتياجات الجامعة من الوظائف المختلفة، مع تحديد أساليب لجذب الموهبين وذوى الخبرة، مع وضع خطة للحفاظ على العاملين الموهبين بالجامعة بتوفر مجموعة من الأليات التى تحقق فرص التنمية المستدامة .
- تعزيز عملية جذب وإختيار المواهب وذلك من خلال الأهتمام بعملية التحليل الدقيق للوظائف للتعرف على طبيعة مهام وواجبات الوظيفة، وتحسين كافة الإجراءات اللازمة

عملية الإستقطاب والإختيار لضمان إستقطاب أفضل العناصر، وتحديد الإحتياجات التدريبية للموهبين فى الجامعة بالإضافة لوضع برامج تدريبية تتناسب مع الإحتياجات التدريبية للعاملين الموهبين لتنمية مختلف المهارات الوظيفية .

- قيام إدارة الجامعة محل الدراسة بتوفير آلية واضحة ومحددة لتطوير وتنمية المواهب، وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية مع كافة العاملين بالجامعة لتوضيح فرص النمو المهنى والمتاحة لهم، بالإضافة الى التوسع فى تفويض السلطة مما يساعد على تنمية المعارف والمهارات لديهم، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الخبرات بين العاملين، وربط إستراتيجية تنمية العاملين الموهبين بإستراتيجية الجامعة ويتم ذلك فى إطار تكامل منظومة الأعمال لتغطى إستراتيجية تنمية العاملين الموهبين إحتياجات الجامعة من الكوادر والقيادات التى تحقق أهدافها الإستراتيجية وبلوغ التميز المؤسسى .
- إنشاء قسم يتبع إدارة الموارد البشرية للتعرف على المواهب المختلفة وكيفية الإستفادة من تلك المواهب، مع القيام بتعديل نظم الأجور والمرتبات الحالى عن طريق إعادة تقييم الوظائف وربط جزء كبير منها بالتنوير والأفكار الإبداعية، وضروة التركيز على الإستثمار فى المواهب كونهم رأس مال بشرى للمؤسسة وأحد الاصول التى لا يمكن التفريط بها .
- وضع خطة لتقويم أداء العاملين الموهبين فى الجامعة باستخدام أسلوب التغذية الراجعة ٣٦٠ درجة لتقييم الموهبين والمشاركة فى عملية التقييم الذاتى والمناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، واعطاء الفرص والحرية فى تطبيق أفكارهم على أرض الواقع .
- تشكيل فريق عمل داخل الجامعة لتطوير الاداء المؤسسى والعمل على توعية أعضاء هيئة التدريس على أهمية تحقيق التميز والجودة فى الاداء، وتدريب القيادات الجامعية على نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة والتميز المؤسسى وكيفية تطبيقه .
- وضع بروتوكولات تعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية لإجراء البحوث والإستفادة من نتائج أبحاث الجامعة فى تطوير تلك المؤسسات والشراكات مما يؤدى الى تشجيع رؤوس الأموال الى دعم البحث العلمى بالجامعة .
- الإستفادة من النماذج العالمية التى تقيس تميز الجامعات وجودة أدائها، وتساعد فى الكشف عن نقاط القوة والضعف فى الجامعة وأبرزها النموذج الاوربى للتميز EFQM ، مع زيادة المخصصات المالية التى تدعم برامج التميز فى الجامعة، وعلى الجامعة توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسى والحرص على نشر ثقافة التميز لدى أعضائها .
- تقديم دورات تدريبية وورش عمل لمنسوبي الجامعة فى جميع المستويات للتعرف بادارة التميز والفوائد والمزايا التى تعود على الجامعة جراء تطبيق معايير التميز المؤسسى لتطوير الاداء .
- وضع الخطط الاستراتيجية لعمليات التميز فى الاداء المؤسسى ولا بد من إعتماها على المستحدثات التكنولوجية المختلفة فى هذه العمليات التنموية، وتوظيف التكنولوجيا فى تنمية وتطوير المؤسسات التعليمية .

١٢ . مجالات الدراسات المستقبلية:

أسهمت الدراسة الحالية فى التعرف على علاقة أبعاد الذكاء الإستراتيجى وإدارة المواهب كمتغير وسيط على التميز المؤسسى، وفى ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحث عدد من البحوث المستقبلية على النحو الآتى :

- طبقت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، ويتوقع الباحث ان اختلاف مجال التطبيق يمكن ان يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية، لذا يقترح الباحث تطبيق هذه الدراسة على قطاعات صناعية وقطاعات خدمية أخرى مثل قطاع الصحة، وقطاع السياحة .
- اعتمدت الدراسة الحالية فى اختبار صحة فروضها على المسح الميدانى باستخدام قوائم الاستقصاء التى تم جمعها و الحصول عليها فى فترة زمنية محددة، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسى على وجهات نظر العاملين المستقصى منهم محل البحث، ومن ثم يقترح الباحث إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة (Longitudinal study) لاجل زيادة فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة و توضيحها.
- انتهجت الدراسة الحالية المنهج الكمى لبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة كيفية لتعرف واقع ادراة المواهب والتميز المؤسسى من حيث الابعاد و المحددات والنتائج المترتبة عليها و العوامل الكامنة ،وبخاصة فى البيئة العربية أمر بالغ الاهمية .
- اقتصر الباحث على دراسة التميز المؤسسى بشكل اجمالى ،لذا يعتقد أن إعادة إجراء الدراسة مع استخدام المقياس بأبعاده قد يثرى النتائج و يعظم الدلالة التطبيقية و النظرية للبحث .
- يمكن لدراسات أخرى ان تستخدم النموذج الحالى المستخدم ،و لكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم فى الدراسة الحالية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والتميز المؤسسى مثل الإستقامة التنظيمية والرشاقة التنظيمية ودعم الاداء التنظيمى والثقة التنظيمية .
- يمكن لدراسات أخرى مستقبلية أن تتناول نموذجاً مقترحاً لمحددات إدارة المواهب والنتائج المترتبة عليها فى البيئة المصرية، وفى قطاعات خدمية وصناعية أخرى .

المراجع

المراجع العربية :

- إبراهيم أبو رحمة،(٢٠٢١)، " دور البراعة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على جامعة غزة"،كلية العلوم الإدارية والمالية، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد ١٠.
- إبراهيم الزهرانى،(٢٠٢١)،"عمليات إدارة المعرفة وأثرها فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد ٢٧.
- إبراهيم زيد الفحيلة،(٢٠١٩)،"جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة فى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمى فى التربية، المجلد ٢، العدد ٢٠.
- أبو بكر فكرى مصطفى،(٢٠٢٠)،"إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد ٣.
- أحمد الأشقر، احمد الهنداوى،(٢٠١٧)،"تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسى لكليات جامعة الأزهر فى ضوء نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM)"، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، المجلد ٣، العدد ١٧٠.
- أحمد ناصر أبو زيد،(٢٠١٩)، "أثر المناخ العمل الأخلاقى فى التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد ٥، العدد ١.
- أسامة السيد الطبلواى،(٢٠٢٠)،"الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة تأثير الذكاء الإستراتيجى فى الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة جنوب الوادى، كلية التجارة بقنا، المجلد ٥، العدد ١ ..
- أشرف محمد عوض،(٢٠٢٢)،" السلوك الإستباقى للعاملين كمتغير وسيط فى العلاقة بين إدارة المواهب والإبتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة فى محافظة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الثانى، الجزء الثالث.
- الإدارة العامة لشئون أعضاء هيئة التدريس، جامعة المنوفية، يناير ٢٠٢٢ م.
- ايمان صالح، ونضال سليمان،(٢٠٢٠)،"دور الذكاء الإستراتيجى فى تحقيق البراعة التنظيمية فى الشركة العامة لصناعة الادوية نينوى- دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين فى الشركة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٤٩.
- بلال يوسف برهم،(٢٠٢١)،"أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء إدارة المواهب الرياضية فى المؤسسات الرياضية الأردنية المحترفة"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة

- البحوث الادارية، جامعة عمان العربية عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، المجلد ٦، العدد ٢٠٢١، م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، (٢٠٠٨)، "بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الأسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، (٢٠١٢)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسين محمد العزب، (٢٠١٩)، " الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمى: مستواهما والعلاقة بينهما على أعضاء الهيئة التدريسية فى جامعة مؤتة"، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد ١٥، العدد ٤.
- حليلة على، (٢٠٢١)، "الذكاء الإستراتيجى وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين فى المؤسسات: دراسة تحليلية"، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، العدد ١٣١.
- حمادة عبد المنعم قرنى، (٢٠٢٠)، "علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية فى التعليم الثانوى العام بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، المنصورة، كلية التجارة .
- حمد عبد العزيز احمد، (٢٠٢١)، "دور ممارسات إدارة المواهب فى تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، المجلد ٢٠، العدد ٣.
- حميده محمد النجار، (٢٠١٥)، " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٤ .
- حورية سليخ، (٢٠٢١)، " أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز Sonitex ببسكرة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد ١١، العدد ٢.
- خالد عبد الرحمن، (٢٠١٨)، " العلاقة بين التمكين الإدارى والتميز التنظيمى لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمى فى التربية، العدد التاسع عشر.
- خالد عبد العزيز أبو الغنم، (٢٠١٦)، " أثر الذكاء الاستراتيجى فى فاعلية صنع القرارات فى شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، مجلد ٢، العدد ٥.
- الخفاجى، والطائى، (٢٠٠٩)، "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .
- رافت عاصى العبيدى، (٢٠٢٠)، "دور القدرات التكنولوجية فى تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين فى المديرية العامة للتربية فى محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٠، العدد ٣ .
- رانية محمد محمود، (٢٠٢١)، "دور نظام إدارة المواهب البشرية فى تحقيق الأداء الوظيفى المتميز لموظفى مصرف الراجحى- أ بها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

- والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة- شئون البحث العلمى والدراسات العليا،
مجلة ٢٩، العدد ١.
- ربيعى الهاشمى، (٢٠٢١)، "إسهامات الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الاداء المتميز فى ظل
الدور الوسيط لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة أدرار"، مجلة رؤى
اقتصادية، جامعة الوادى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد ١١،
العدد ١.
- رشا رشاد، سمر الدين، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسى: دراسة
ميدانية على وزارة التجارة والإستثمار بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية
والقانونية، لمركز القومى للبحوث غزة، مجلد ٤، العدد ٧.
- سارة بنت سويلم، ريم بنت الريفى، (٢٠٢١)، "واقع تطبيق إدارة المعلومات على نظام إدارة
المواهب الطلابية فى ظل أزمة كورونا فى مركز الموهبة والابداع بجامعة الملك عبد
العزیز: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة المكل عبدالعزيز، كلية الاداب والعلوم
الانسانية.
- سماح قنديل، (٢٠٢٠)، "أثر الرشاقة التنظيمية على التمييز المؤسسى: الدور الوسيط لسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الاتصال العاملة فى الاردن"، رسالة
ماجستير كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط .
- سنيد صالح، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الإبداعية والذكاء الإستراتيجى فى إستراتيجيات إدارة
الأزمات فى المؤسسات العامة القطرية"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية،
العدد ٥٠.
- سها بهجت، بسام سمير، (٢٠٢١)، "أثر إدارة المواهب فى شركات السياحة المصرية"، مجلة
إتحاد الجامعا العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق،
مجلة ٢١، العدد ١.
- سيف السالمى، (٢٠٢٠)، "قياس مدى تبنى المدراء لأبعاد الذكاء الإستراتيجى فى وزارة
الإسكان والتخطيط العمرانى، سلطنة عمان، مجلة معهد الإدارة العامة، السنة ٤٣،
العدد ١٦.
- سيف بن سالم، (٢٠٢١)، "قياس مدى تبنى المدراء لأبعاد الذكاء الإستراتيجى فى وزارة الإسكان
والتخطيط العمرانى/سلطنة عمان: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، سنة ٤٣،
العدد ١٦٢.
- شرين عابدين، (٢٠١٩)، "العلاقة بين إستراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء
الوظيفى للعاملين فى الشركات متعددة الجنسيات كدراسة ميدانية على عينة من شركات
متعددة الجنسيات فى مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة
السويس، كلية التجارة بالاسماعلية، المجلد ١٠، العدد ٢ .
- صديق السيد صديق، (٢٠٢١)، "أثر إدارة المواهب فى تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة
ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة
بالاسماعلية، المجلد ١٢، العدد ٢.

- صفاء محمد الشربيني، (٢٠١٧)، "أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، سنة ٣٧، العدد ٢ .
- ضحى بنى سعيد، (٢٠٢٠)، "The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: Acase Study of the Jordanian Manaseer Group"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
- طارق رضوان، (٢٠٢٠)، "أثر أبعاد إدارة المواهب فى البراعة التنظيمية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة طنطا، العدد الاول .
- عالية عارف، (٢٠١٣)، "النموذج الاوروبى للجودة EFQM كمدخل لتطوير الاداء: ماهيته وألية التطبيق وعقبات المحتملة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد ٢ .
- عبد القادر أحمد مسلم، (٢٠١٨)، "دور الإعلان الإلكتروني فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة حالة"، كلية فلسطين التقنية، جامعة الجنن، مركز البحث العلمى، العدد ١١ .
- عبد الودود مرزوك، (٢٠١٩)، "أثر الذكاء الاستراتيجى للقيادات على التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية فى العراق"، مجلة الجامعة العراقية، المجلد ٣، العدد ٤ .
- عبدالعزيز، عبدالعزیز عبد الكريم، (٢٠١٩)، "دور التماثل التنظيمى فى دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة ،السنة ٦ العدد ٣ .
- عزة جلال، (٢٠٢٠)، "الذكاء الإستراتيجى كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر"، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤، العدد ٤ .
- علوية سعيد، (٢٠٢١)، " أثر البقطة والذكاء الإستراتيجى فى خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية: دراسة تطبيقية على عينة من إتحاد أصحاب العمل السودانى"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد ١٠، العدد ٢ .
- عمار فتحى موسى، (٢٠٢٠)، " دور الذكاء الإستراتيجى كمتغير وسيط فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، السنة السابعة، العدد الأول يناير .
- عواطف عيشوش، (٢٠٢١)، " القدرات الديناميكية كألية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادى"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد ١، العدد ٢ .
- فاطمة على محمد، (٢٠٢١)، " أثر الذكاء الإستراتيجى على النجاح الإستراتيجى: دراسة حالة المركز الوطنى للأمن وإدارة الأزمات"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد ٥، العدد ١ .
- فايز جمعة النجار، (٢٠٢٠)، "الذكاء الإستراتيجى و أثره فى إدارة إستمرارية الأعمال: دراسة حالة فى امانة عمان الكبرى"، المجلة العلمية للأقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، مجلد ٨، العدد ٤ .

- فراح خالدى، (٢٠٢١)، "اثر الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق التميز المؤسسى: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية فى ولاية بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة العربى بن مهيدى أم البواقى، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلد ٨، العدد ١.
- فراس سليمان حسن الشلبي، (٢٠١٩)، "أثر التماثل التنظيمى على الإبداع التنظيمى: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية فى الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ٣٧.
- فؤاد زهير المدهون، (٢٠٢٠)، "دور إدارة المعرفة فى تعزيز الذكاء الإستراتيجى فى القطاع الصحى الفلسطينى"، المحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- فيصل اسامة، محمد مفضى الكساسية، (٢٠٢١)، "أثر تخطيط التعاقب فى الإحتفاظ بالمواهب فى شركة أورانج-الأردن"، المجلة الأردنية عمادة البحث العلمى، المجلد ١٧.
- ماهر جابر عبد الرحيم، (٢٠٢٠)، "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية : دراسة إستطلاعية فى الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول ورايغ"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد ٢.
- محمد مالك، مجدى حمد، (٢٠١٩)، "أثر الذكاء الإستراتيجى للقيادات على التنمر التنظيمى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية فى العراق"، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، المجلد ٣، العدد ٤٥.
- محمد ابراهيم صويص، وآخرون، (٢٠١٩)، "دور نظم ذكاء الأعمال فى بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك العاملة فى فلسطين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد (٢٧)، العدد ١.
- محمد ابو القمصان عبد الوهاب، (٢٠١٩)، "أثر المكافآت وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحى بفروع وسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، العدد ٧.
- محمد جلال صديق، (٢٠١٤)، "نظرية التنظيم فى ضوء الاتجاهات الحديثة"، الطبعة الثانية، دار المعرفة، المنصورة.
- محمد خليل عدى الكوار، (٢٠٢١)، "تقييم إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية فى أقسام رعاية الموهبة الرياضية فى وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر مدربي المراكز التخصصية"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، كلية التربية الأساسية، المجلد ١٧، العدد ١.
- محمد عبد العزيز أحمد، (٢٠٢٠)، " دور ممارسات إدارة المواهب فى تعزيز إبداع العاملين بفنادق الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى"، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، المجلد ٢٠، العدد ٣.

- محمد كليب، (٢٠١٨)، " أثر الذكاء الاستراتيجى فى أداء المنظمات الريادية :دراسة ميدانية على مدراء الشركات الإستخراجية الأردنية فى جنوب الأردن، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- محمد كنوش، (٢٠١٥)، " دور الذكاء الإستراتيجى فى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بو على، العدد ١٣ .
- محمد محمد أحمد باغه، (٢٠٢١)، " إدارة المواهب البشرية والأستثمار فى الكفاءات المحورية"، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٧٢ .
- محمود حسين أبو جمعة، (٢٠٢١)، " أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى تطبيق إدارة المواهب البشرية فى شركات التوظيف الأردنية"، المجلة العالمية للأقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، المجلد ١٠، العدد ١٠ .
- محمود عبد العزيز المنسى، (٢٠١٨)، " رأس المال الفكرى وأثره فى البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان فى مصر"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد ٢٥، العدد ٢ .
- مسعودة حلموس، (٢٠٢٠)، "أثر المسئولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة حالة المركز الجوهري للتصوير الطبى بالاغواط الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقصادى، جامعة الاغواط، المجلد ١١، العدد ٢ .
- مصطفى بورنان، (٢٠١٩)، " إدارة المواهب لدى المنظمات العربية :الفرص والتحديات"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد ٤، العدد ١ .
- ممدوح ذكى عويس، (٢٠١٥)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة فى المملكة العربية السعودية"، مجلة الادارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٢) .
- منار منصور أحمد، (٢٠٢١)، "دور الجامعة فى تحقيق الذكاء الإستراتيجى وتنمية رأس المال الفكرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المنصورة نموذجاً"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، المجلد ٨٨ .
- مها بنت صالح، (٢٠٢١)، " تطوير إدارة المواهب: مدارس السعودية كحالة"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، لجامعة الملك فيصل، المجلد ٢٢، العدد ١ .
- مها صباح إبراهيم، (٢٠١٧)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها فى تحقيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية فى المصرف الأهلى العراقى، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد (٣٩)، مجلد (١٢)، العراق .
- مي محمد أبو النجا، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣ .

- ميرفت محمد، (٢٠٢٠)، "الذكاء الاستراتيجى كمدخل للتحويل الى المنظمة الرقمية : شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الإتصالات نموذجاً"، المجلة العربية للتنمية الادارية، المجلد ٤٠، العدد ١.
- نايف على عاصى، (٢٠٢٠)، "تأثير الذكاء الاستراتيجى فى تميز الاداء المنظمة كدراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية"، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد ١٢، العدد ٢.
- نرمين على محمد زهرة، (٢٠٢١)، "إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ونظام تخطيط التعاقب القيادي دراسة تطبيقية على وزارة المالية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٢.
- نهى الشربيني، عبد الرازق، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة الاسماعلية، مجلد ١١، العدد ٤.
- نهى نظمى، لطفى حسن، (٢٠٢١)، "تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادى على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظة الاسماعلية والدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعلية، المجلد ١٢، العدد ٢.
- هاجر قريشى، وأحلام بوقفة، (٢٠١٩)، "إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية فى منظمات الأعمال: نماذج علمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المجلد ٢، العدد ١، ٢٠١٩م.
- هانى فتحى عبد اللاه، (٢٠٢٢)، "دور ممارسات إدارة المواهب فى تنمية الإبداع التنظيمى: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعى بالمنوفية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الثانى، الجزء الثالث.
- هبة أحمد محمد فراج، (٢٠٢٠)، "دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد ٤.
- هبة ثابت، (٢٠٢١)، "أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمى فى قسم التدريب فى بلدية السلط الكبرى"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المركز القومى للبحوث غزة، المجلد ٥، العدد ١١.
- هيثم محمد عبد العزيز جبريل، (٢٠١٩)، "أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمى دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد ٢.

- وردة حواطى، (٢٠٢٠)، " السلوك الإبداعى ومساهمته فى دعم متطلبات التميز المؤسسى: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والاعواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد ٦، العدد ٣.
- وئام الخياط، (٢٠١٩)، " التميز المؤسسى للجامعات المصرية فى النموذج الاوروبى EFQR"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد ٤، العدد ١٠٨.
- ياسر ميمون عباس، (٢٠١٨)، "تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية"،المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمى، مجلد ١، العدد ٢.

المراجع الاجنبية:

- Abazeed,R.(2020),"Impact of strategic capabilities on Organizational Ambidexterity in commercial bank in Jordan : The mediating role of Knowledge management" Management Sinence letters, 10 (7).
- Abeer mostafa ,(2021),"The Effect of Talent Management on Organization Identification :Field Study on Office of Innovation Subbort Technology Transfer and Marketing at Al Azhar Unversity(TAICO)-Arab Rebublic of Egypt", Journal majalat aleulum alaqtisadiat waladariat walqanuniatu, almarkaz alqawmaa lilbuhuth ghazat,almujaladi 5, aleudadu 2.
- Alshaer, S. A.(2020),"The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordan commercial bank . Morden Applied Sinence, 14 (6).
- Atouba, Y. C., Carlson,E. J.,& Lammers, J.C.(2019),"Directives and dialogue: Examining the relationshib between particibative organizational communication practices and organizational identification among IT workers" . International Journal of Business communication,56 (4).
- Chandrasekaran, Aravind,(2009),"Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma : Evidence from High Technology Organizations", Ph.D Dissertation, University of Minnesota : The faculty of Graduate school.
- Coskuner, S., Costur, R., Bayhan-Karapinar, P., Metin-Camgoz, S., Ceylan, S., Demirtas-Zorbaz, S & Ciffiliz, G. (2018),"Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution".Eurasian Journal of Educational Research, 73.
- Datta, A. (2011),"Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorbtive capacity". Journal of Management and Strategv. 2(1).

-
-
- Dayel, Wejdan,&et.al,(2020),"To Explore The Effect Of Talent management in Saudi healthcare sector", management studies, 8 (1).
 - EFQM(2013),"An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at [http: www, efqm.org](http://www.efqm.org).
 - Eickholt, M. S. (2018),"The Effect of Superiors,Mentoring on subordinates, organizational identification and Workplace Out comes (Doctoral Dissertation). Available from Proquest Dissertations&Theses Global database".(UMI No.10789351) .
 - Ershadi M. J.,& Dehdazzi, R. E.(2019),"Investigating the role of strstegic thinking in establishing organizational excellence model". The TOM Journal.2019.
 - Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010)," Multivariate data analysis, (7th ed). Prentice Hall, New Jersey, NJ.
 - Islam, T., Ahmed, I.,& Ali, G.(2018)," Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification poor working condition and workload. Leadership in Health Services.
 - Jansen,J.J.p., George, G., van Den Bosch, F.A.J.&Volberda, - H. W.(2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity : The Moderating role of Transformational Leadership". Journal of Mangament Studies, 45 (5).
 - kanana,R.,K., et.al,(2020)," The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Telecommnicationn Sector " Journal of Business& Management,8 (1).
 - Ketabchi, M.(2020), "Adescriptive study for the Strategic role of Human Resource Flexibility as a full model of Organizational Ambidexterity in Isfahan Payame Noor", University .Dysona – Life science,1(1).
 - lanvin B & Monteiro F,(2019)," The Global Talent Compettiteness Index Entrepreneurial Talent and Global Compettiteness"The Business School for the World, 13.
 - Lilly, A., Duffy, J. A. & WIpawayangkool, K. (2016)," The Impact of Ethical Climate on Organizational Trust and the Role of Business Performance: If Business Performance Increases, Does Ethical Climate Still Matter?, Institute of Behavioral and Applied Management: USA."
 - M. Maqueira, Uhrin,(2019),"Talent management :two pathways to glory? Lessons from the sports arena, Employee Relation",41 (1).

-
-
- Maccoby, M. and Scudder, T. (2011), " Strategic intelligence definition Performance Improvement. 50 (3).
 - Mahajan, P. (2018), " Examining the Influence of Perceived External Prestige, Need Satisfaction on organizational identification", International Journal of Scientific Research, 7 (1).
 - Maimunah, I., & Baki, N. U. (2017), "Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition", European Journal of Training and Development, 41(8).
 - Maurya, Kamlesh, Agarwal, (2018), "Organisation Talent management and perceived employer branding", International Journal of organizational analysis, vol(26), No(2).
 - Nazim, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. s., & Zeb, N. (2020), "The Impact of Innovation Leadership on Organizational Performance: Mediated Role of Organizational Ambidexterity". Al-qalam, 25(1).
 - Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018), "Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech Organizations."
 - PML, (2008), A " Guide to the project Management Body OF Knowledge". 4th ed, ANSI, PML 2008. Washington, DC: American National standards Institute.
 - Prange, C. & Schlegelmilch, B. (2009). "The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation : Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma". Business Research, (2)2.
 - Rateb Aref, (2021), " The Effect of Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of University", Journal of Mota for Search and Studies, (2)36.
 - Schuler, R., S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011), " Global Talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, 46(4).
 - Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D. Weisweiler, S., & Frey, D. (2018), "How Change Agents Motivation Facilitates organizational Change: Pathways Through Meaning and organizational identification", Journal of change Management, 18(3).
 - Terzi, A., Dulker, A., Altn, F., Celik, F., Dalkran, M., Yulcu, N., Tekin, S., Deniz, U. (2017), "An Analysis of organizational Justice and organizational identification Relation Based on Teachers, Perspective", universal Journal of Educational Research 5(3).

-
-
- Tseng,L. M.,& Wu, J.Y.(2017)."How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership,psychological contract fulfillment and organizational identification Leadershi", &organization Development Journal,38(5).
 - Wang,H. J., Demerouti, E.,& LeBlanc, p.(2017),"Transformational leadership, adaptability,and job crafting : The moderating role of organizational identification", Journal of Vocational Behavior,100.
 - Yaser Mohamed,(2021)," The Impact of Competitive Intelligence on Organizational Change :The Moderating Role Of Strategic Ambidexterity in Jordan Telecom Group Orange", Journal of Ramah for Search and Studies,No(57).
 - Yigit,M(2013),"Organization Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in organizations.Unpublishedmaster dissertation and Blekine Institute of Technology School of Management.