



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي
دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية

The Mediating Role of Organizational Sustainability in The Relationship Between Talent Management and Organizational Excellence

An Applied Study on The Drinking Water and Sanitation
Company in Dakahlia Governorate

إعداد

أ.م.د/ عبد الوهاب راغب الراعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية الإدارة جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

ووكيل معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية

abdelwahab.alraie@yahoo.com

2024-2-15	تاريخ الإرسال
2024-3-5	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال قيام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (51) عبارة، تم توزيعها على (363) مفردة من العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وبلغ عدد الاستثمارات المجمعمة والصالحة للتحليل (272) بنسبة استجابة بلغت (75%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب بجميع أبعادها على كل من الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن الاستدامة التنظيمية تتوسط -جزئياً- العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع منهجية الإدارة العلمية للمواهب البشرية من خلال وضع استراتيجية يتم تطبيقها مرحلياً على فترات زمنية محددة، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الاستدامة التنظيمية، وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مع ضرورة التحليل الدوري لعناصر كل من البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط الضعف والتهديدات وكبح جماحهما، والوقوف على نقاط القوة والفرص التي من الممكن استغلالها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودعم عمليات التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب - الاستدامة التنظيمية - التميز المؤسسي - شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية - القطاع الخدمي.



Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of organizational sustainability in the relationship between talent management and institutional excellence in the drinking water and sanitation company in Dakahlia Governorate. The researcher in this study relied on the descriptive analytical approach, by collecting theoretical information from office sources, and data through the researcher developing... A questionnaire consisting of (51) statements was distributed to (363) individuals working in the drinking water and sanitation company in Dakahlia Governorate. The number of collected questionnaires suitable for analysis was (272), with a response rate of (75%). The study reached several results. The most important of which is the presence of a significant effect of talent management in all its dimensions on both organizational sustainability and institutional excellence, as well as the presence of a significant effect of organizational sustainability on institutional excellence. The results also showed that organizational sustainability mediates - partially - the relationship between talent management and institutional excellence. The study recommended the need to follow the methodology of scientific management of human talent by developing a strategy to be implemented gradually over specific time periods, in addition to providing training programs that support all organizational sustainability practices, and implementing them through specialized experts with the aim of supporting the dimensions of environmental, economic and social sustainability, with the necessity of periodic analysis of the elements. Both the internal and external environment, to identify and curb weaknesses and threats, and identify strengths and opportunities that can be exploited in order to achieve the organization's strategic goals and support institutional excellence processes.

Keywords: talent management - organizational sustainability - institutional excellence - drinking water and sanitation company in Dakahlia Governorate - service sector.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهذا فرض على المؤسسات إيجاد طرق حديثة لتطوير رأس مال بشري مثالي، ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص موهوبين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة (Mahdikhani & Yazdani, 2020).

وتعد إدارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين لتحقيق التميز التنافسي، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات (Lewis and Heckman, 2006)، وهي عنصر أساسي ينطوي على التركيز على مواهب الموظفين من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

وفضلاً عن ما تقدم فإن منظمات الأعمال تحتاج اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى لعب دور مهم من الناحية المجتمعية والبيئية، باعتبارهما مصدراً مهماً لأهم ومعظم مدخلاتها، وكذلك منفذاً لمخرجاتها، ولذا فقد تصاعدت الأصوات وتنامت المطالب على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية الداعية إلى تغيير السياق الذي تعمل فيه المؤسسات تحت شعارات الحرية الاقتصادية المتنامية، نظراً لتزايد الأزمات والكوارث ومظاهر الفساد في العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، والأمر الذي أفقد الثقة في العديد من المؤسسات من جانب، وفي قيادتها من جانب آخر، مما دعى إلى ضرورة تطبيق آليات الاستدامة التنظيمية للتخلص من الآثار السلبية المتلاحقة نتيجة افتقاد الممارسات المتعلقة بها.

ويتصل بما تقدم أن النظام الرأسمالي الآن تحت الحصار، ففي السنوات الأخيرة ينظر إلى انتشار الأعمال على نحو متزايد باعتباره سبباً رئيساً للمشاكل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما ينظر إلى المؤسسات على نطاق واسع على أنها تزدهر على حساب المجتمع (Wales, 2013).

ونظراً لسعي معظم المؤسسات إلى تحقيق التميز المؤسسي، فضلاً عن الدور المتعاظم لكل من إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الوقوف على العلاقة



بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

أولاً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

أ. تعريف إدارة المواهب:

تشير الموهبة إلي "الأفراد الذين يمتلكون إمكانات عالية وقدرات تمكنهم من والقدرة على تحقيق التميز على المستوى المؤسسي، بالإضافة إلى قيادة التغيير داخل مؤسساتهم، كما أنها تحسن الأداء على كافة المستويات، ويرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه ويكون فريداً ومهماً، وينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة وخطتها الاستراتيجية.

أما إدارة المواهب فتعني "مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة العاملين الموهوبين لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية" (Deery & Jago, 2015). كما يشير آخرون لعملية إدارة المواهب على أنها "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسات (Pearce & Conger, 2003). كما يعرفها (Chen & Kang, 2013) بأنها عملية متكاملة تهدف إلى اختيار واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات، من خلال تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن العاملين من التكيف مع الأهداف الاستراتيجية وقيم العمل المؤسسي".

ويشير (Tubaileh, 2020) إلى إدارة المواهب بأنها "العمليات التي تهتم باستقطاب العناصر البشرية الموهوبة ذات المهارات العالية، واستثمار مواهبهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيام بعمليات التطوير، والاستبقاء، وإدارة الأداء، بالآليات والوسائل التي تعزز بقاءهم في مناصبهم القيادية، وتضمن لهم الحصول على الامتيازات الملائمة".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب، نخلص إلى أن إدارة المواهب هي ذلك النشاط الذي يقوم على جذب العناصر البشرية من ذوي القدرات المتميزة، والاحتفاظ بهم؛ وتنمية وتطوير قدراتهم وإمكاناتهم، وإدارة أداءهم بكفاءة وفعالية، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وصولاً لتحقيق أهدافها وخطتها الاستراتيجية.

ب- أبعاد إدارة المواهب:

يرى كلاً من (Shahi et al., 2020) أن هناك عدة أبعاد أساسية لنجاح عملية إدارة المواهب البشرية وهي جذب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، وفيما استعراض تلك الأبعاد:

- جذب الموهبة: وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، وهذه الإستراتيجية تشمل مجالين أساسيين: تخطيط المواهب وتوزيعها، وسمعة الموارد البشرية (الجراح وأبو دولة، 2015).

- تطوير الموهبة: ويقصد به قيام المؤسسة بتدريب وتمكين العاملين فيها، حتى يصبحوا قادرين على أداء الوظائف بإتقان وكذلك سرعة الانسجام والتكيف، كما يجب أن تمنح المؤسسة الأفراد الموهوبين الفرصة المناسبة لتطوير أدائهم بالصورة الكافية التي تعزز من إمكانياتهم وقدراتهم الإستثنائية بصورة مستمرة. كما أن التطوير عبارة عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لتزويد العاملين بالقدرات التي تحتاجها إليها في المستقبل، وذلك بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ويجعل الأفراد أكثر تأهيلاً ومرونة للعمل في الأجل الطويل، وبالتالي يعد التطوير أحد أهم الأساليب للحفاظ على الموارد البشرية (Salih & Alnaji, 2014).

- إدارة أداء الموهبة: ويركز هذا البعد على تحليل أداء المواهب وكل ما يتعلق بها من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها وضمان تلافيتها في المستقبل، كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة في الحاضر والمستقبل (قريشي، سليخ، 2020).

- الاحتفاظ بالموهبة: ويختص هذا البعد بقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين ومساعدتهم على الاندماج في المناخ المؤسسي، وتهيئة أفضل الظروف والإمكانيات لهم لتحقيق الإنجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي، وذلك من خلال التطوير، التدريب، التحفيز، إدارة الأداء، والامتيازات والمنافع (Al-Sakran, 2019).

ج- تعريف الاستدامة التنظيمية:

يعني مفهوم الاستدامة أحد التوجهات لإصلاح الخلل التنموي وتلبية احتياجات المجتمعات الحالية، دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق التنمية، كما برز



مفهوم الاستدامة التنظيمية كأحد المداخل التنموية الجديدة في محاولة لإحداث توازن رشيد في كافة الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وعدم الاقتصار على الجانب الاقتصادي فقط ؛ من أجل ضمان نوعية حياة أفضل وتحقيق استثمار أفضل للموارد وكذلك تطوير الممارسات الإدارية، بما يحقق الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهذه المؤسسات (سليمان، 2020).

وتعمل الاستدامة التنظيمية على تحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية، بما توفره من شفافية النظام الإداري، وتحقيق التعاون والالتزام المؤسسي، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، والفعالية الإدارية (Amey & Eddy 2023). كما ترتبط الاستدامة التنظيمية بالتطوير المؤسسي، الذي ينبع من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وتمتلك المؤسسات المستدامة نظاماً استراتيجياً يعتمد على الموارد المستدامة والقدرات الجيدة التي تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي.

وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها "الحفاظ على استمرارية العمل مع مراعاة التدقيق المستقبلي للمنظمات، وهذا يعني تحقيق النجاح في الحاضر دون المساس باحتياجات المستقبل (Colbert & Kurucz, 2007). كما تعرف كذلك بأنها "قدرة المؤسسات على الحفاظ على شيء أو مورد محدد لفترة طويلة بمعدلات معينة، وذلك من خلال توجيه كافة الأنشطة والأعمال المؤسسية نحو تعزيز العدالة الاجتماعية وحماية البيئة وتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي وتعزيز الأنشطة الثقافية (العمرى، 2019).

كما تعرف بأنها "وسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al., 2012). ويشير مفهوم الاستدامة التنظيمية أيضاً إلى "كافة الأنشطة والممارسات المؤسسية التي تسعى إلى المساهمة في تحقيق التوازن المستدام في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، على المدى الطويل، من خلال جميع العمليات الإنتاجية والإدارية والفنية بالمؤسسة" (الحدراوي وآخرون، 2020). كما عرفت لجنة التنمية الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة الاستدامة بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تحقيق أهدافها الخاصة (Attah, 2010).

ويتضح مما سبق أن النجاح المؤسسي المستقبلي يعتمد اعتماداً كبيراً على العديد من العوامل، بما في ذلك تحديد استراتيجيات العمل الجديدة ذات الصلة، واستخدام الموارد، والقدرة على البقاء في مختلف الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Thakhathi, 2019).

د- أبعاد الاستدامة التنظيمية:

تتضمن الاستدامة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- بعد الاستدامة البيئية:

تعرف الاستدامة البيئية على أنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على المدى الطويل (Attah, 2010). وبالتالي فإن هذا البعد يعنى العمل على توفير الموارد الطبيعية، وكذلك الاستخدام الأمثل لها باعتبارها ملكاً للأجيال الحالية، بالإضافة إلى حماية الأنظمة البيئية من التلوث، وبالتالي فإن الاستدامة البيئية بهذا المعنى تعد جزءاً من المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، والتي تكثف جهودها لتحقيق تطورات مستمرة في هذا الجانب.

- بعد الاستدامة الاقتصادية:

تعني الاستدامة الاقتصادية تبني المؤسسات لمنهج مسؤول ومستدام للعمل مع زيادة قيود الموارد بالإضافة إلى الإطار الزمني (المدى القصير) ذو الصلة، الذي يتم خلاله إنتاج القيمة الاقتصادية، وزيادة فرص المؤسسات في الحصول على الاعتراف الدولي بسياسات الاستدامة لديها (Wales, 2013) وبالتالي فإن تحقيق الاستدامة الاقتصادية يعني أن المؤسسة تضطلع بأنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق عائد اجتماعي واقتصادي لكافة الأطراف على صعيد المؤسسة والمجتمع.

كما تشير الاستدامة الاقتصادية إلى قدرة المؤسسة على جني الأرباح من أجل البقاء والاستفادة من النظم الاقتصادية (Ruhl, 2020). وتستهدف الاستدامة التنظيمية تحسين رفاهية الإنسان، الالتزام بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة، وعدم تحميل الأجيال المستقبلية بأعباء اقتصادية من خلال اتباع سياسات اقتصادية ومالية رشيدة.

- بعد الاستدامة الاجتماعية:

تعني الاستدامة الاجتماعية تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد الاقتصادية والطبيعية، وتقديم كافة الخدمات الاجتماعية، مثل الصحة والتعليم الرعاية الاجتماعية إلى كافة فئات المجتمع وبخاصة الفئات المهمشة، والعمل على علاج المشكلات الاجتماعية المزمنة مثل الفقر والبطالة، وتحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية من خلال تكوين علاقات جيدة مع كافة فئات المجتمع، بالإضافة إلى تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة، فضلاً عن المساهمة في تاصيل القيم والمبادئ المجتمعية المتأصلة.



هـ- تعريف التميز المؤسسي:

يهتم التميز المؤسسي للمنظمات بتحقيق التفوق والتفرد في الجوانب المؤسسية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعل المؤسسة متفوقة، الأمر الذي يمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي (Dols et al., 2018).

وعرف الضلاعين (2010) التميز المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات". ويعرف (Miller, 2014) التميز المؤسسي بأنه "السعي المستمر والمتواصل لتحسين الأداء والخدمات وتحقيق الربحية في جميع المجالات داخل المؤسسة، ويشتمل على تشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق السرعة في تطوير العمل، والبحث عن فرص جديدة في الأداء، وبخاصة في المجالات التي تغفل عنها المؤسسة في معظم الأحيان. كما عرف (Edgeman, 2018) التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوظيف رأس المال الفكري والبشري ومدى نجاحها في استراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وتجاوز تعقيدات الإجراءات المؤسسية ومواجهة تعقيدات بيئة العمل الخارجية .

وأشار (Atia, 2023) للتميز المؤسسي بأنه "جميع الإجراءات أو الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المؤسسات والتي من شأنها تطوير وتحسين العمل بطريقة تمكنهم من التنافس مع المؤسسات الأخرى في تقديم الخدمات والوصول إلى أفضل النتائج الملموسة وتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين في المستقبل".

و- أبعاد التميز المؤسسي:

تعددت الدراسات والأبحاث حول أبعاد التميز المؤسسي، وسوف تعتمد هذه الدراسة على على نموذج (Dahlgard et al., 2013) والذي حدد سبعة أبعاد أساسية للتميز المؤسسي وهي (القيادة - السياسة والاستراتيجية - الأفراد - الشركات والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات - نتائج العملاء - نتائج الأفراد)، ونستعرضها في التالي:

- بعد القيادة: يتمثل تميز القيادة في قدرة القائد على استغلال الفرص المؤسسية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة الأزمات (الرفيعي & عبد، 2017).

- بعد السياسة والاستراتيجية: ويتمثل هذا البعد في وضع المؤسسة استراتيجية تحتوي على منهجية علمية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما يتصل بضرورة توافر سياسات وإجراءات لكافة الأنشطة والأعمال في المؤسسة، من خلال مجموعة واضحة من الضوابط والقواعد المؤسسية ومعايير تقييم الأداء.

- بعد الأفراد: تعتبر الموارد البشرية هي المورد الأهم ضمن موارد المؤسسة، وهي العنصر الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي، ولذا فالمقصد هنا اهتمام المؤسسة بجميع العمليات الخاصة بالموارد البشرية وعلى رأسها التخطيط السليم لها، وكذلك سلامة الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى العمل بشكل منهجي متواصل لتطوير قدرات ومهارات الأفراد على مستوى المؤسسة.

- بعد الشراكات والموارد: يستلزم التميز المؤسسي التواصل والتعاون وتلبية احتياجات الشركاء الخارجيين وأصحاب المصالح، وكذلك سلامة إدارة مواردها الداخلية (البشرية - المادية - المالية - التكنولوجية) بالشكل الذي يضمن الاستخدام الأمثل لها دون فقد أو هدر.

- بعد العمليات والمنتجات والخدمات: يتطلب هذا البعد قيام المؤسسة بتصميم عملياتها، بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها، وبما يحقق مستوى عالي من الإنتاجية عن طريق زيادة إيجابية العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وكذلك التطوير المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وبما يحقق إشباع حاجات ورغبات العملاء.

- بعد نتائج العملاء: يتمثل هذا البعد في السعي الدائم لتحقيق ما يتوقعه العملاء من المؤسسة وألا تقل في أي وقت من الأوقات عن هذا المستوى، من خلال التعرف على آراء العملاء ومقترحاتهم من خلال الاستبانات والمقابلات والوسائل المختلفة التي يتم من خلالها تحديد رغباتهم المتزايدة والمتغيرة في بعض الأحيان، والعمل على وضع رغبات ومقترحات العملاء موضع التنفيذ كلما أمكن ذلك الأمر.

- بعد نتائج الأفراد: يعتبر العاملون في المؤسسة هم عملائها الداخليين، وهم العامل الحاسم في تحقيق التميز المؤسسي، ولذا تقوم المؤسسة بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بصورة دائمة، والعمل على إشباعها من كافة الجوانب، وكذلك قياس مستوى رضا العاملين بصورة دائمة.



2- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت إدارة المواهب:

استهدفت دراسة ناصف وزناتي(2008) التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء المؤسسي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، وكذلك وضع تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية، بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها ويحقق المزيد من الانتماء المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح تضمن مجموعة من العناصر كان من أبرزها الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، واكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس.

وركزت دراسة (Beheshtifar et al., 2012) على الكشف عن أهمية إدارة المواهب البشرية بوصفها أولوية عصرية لنجاح المؤسسات التي تطبقها، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تريد البقاء لفترة طويلة الأجل هي الشركات التي لديها إستراتيجية ناجحة، خاصة فيما يتعلق بإدارة المواهب البشرية.

كما سعت دراسة (Kumari & Bahuguna, 2012) التعرف على أثر إدارة المواهب على الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وتطوير كفاءات الموظفين، والتطوير الوظيفي، وعلى التزام الموظفين وتحفيزهم، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط مباشر وإيجابي بين إدارة المواهب وسلوك الموظفين، وأن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة كانت عبارة عن منبئات هامة فيما يتعلق بتطوير الكفاءات، التطوير الوظيفي، الدافع، الالتزام، الإبداع والابتكار.

وحاولت دراسة مرسى(2013) التعرف على أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (225) مفردة من الأطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والمؤسسي للأطباء محل الدراسة، وأن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والمؤسسي.

وسعت دراسة (Horner, 2014) إلى استكشاف تصورات المديرين التنفيذيين للموارد البشرية لإدارة المواهب، والتعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلية على إدارة المواهب وتم إجراء الدراسة على (10) من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية التي تمتلك مواهب في مختلف

شركات جميع أنحاء دولة جنوب المحيط الأطلسي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة محاور لإدارة المعرفة التي تهم المديرين التنفيذيين لإدارة المواهب بما في ذلك (قيمة الموظف - مشاركة الموظف - نجاح الموظف - قوة القيادة)، وأن أسلوب القيادة التحويلية يساهم في وضع القرار التنفيذي لتوظيف المواهب، كما وجدت أن المديرين التنفيذيين للموارد البشرية غير قادرين على ربط استراتيجيات إدارة المواهب مع أسلوب القيادة التحويلية لتحديد العوائد من ممارسات التوظيف.

وهدفت دراسة (Hejase et al., 2016) إلى الكشف عن استراتيجيات نظام إدارة المواهب البشرية وممارساته، وكشف دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الخطوات الفاعلة لنظام إدارة المواهب البشرية، وأجريت الدراسة على موظفي (34) شركة لبنانية، وتوصلت الدراسة إلى أن (87%) من الموظفين في تلك الشركات يعتقدون أن المؤسسات اللبنانية لديها العديد من المبادرات لإدارة الموهبة، وأن دول الشرق الأوسط تمر بمرحلة تغيير، وذلك من خلال تجاوزها مرحلة التغيير للموارد البشرية التقليدية إلى مرحلة إدارة الموهبة.

كما حاولت دراسة (Onyango, 2018) تحديد العلاقة السببية بين أسلوب القيادة التشاركية وإدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في مقاطعة ميغوري، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية العينة أن المؤسسات محل الدراسة تعزز تطوير المواهب، وأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أسلوب القيادة وإدارة المواهب، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أسلوب القيادة التحويلية من أجل تعزيز إدارة المواهب.

ب- الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية:

حاولت دراسة (Sohail et al., 2017) استكشاف تأثير البعد الروحي على الاستدامة التنظيمية في الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد الروحي للعاملين والاستدامة التنظيمية، وأن البعد الروحي يلعب دوراً جوهرياً إيجابياً في عملية التطوير المؤسسي، وكذلك تعزيز إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بما يحقق الاستدامة التنظيمية.

وسعت دراسة العمري (2019) إلى الكشف عن واقع التحول نحو الاستدامة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فهد



للبنترول والمعادن، جامعة الحدود الشمالية)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التحول نحو الاستدامة التنظيمية بالجامعات السعودية كان متوسطاً، كما تمثلت أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية للتحول نحو الاستدامة التنظيمية في نقص الوعي بحجم التأثيرات السلبية التي تحدثها الجامعات على البيئة والموارد الطبيعية، وكذلك ضعف حوافز منسوبي إدارة الجامعة تدفعهم للتحول نحو الاستدامة، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية المخصصة لتحقيق التحول نحو الاستدامة في الجامعات.

واستهدفت دراسة (Di Nauta et al., 2020) التعرف على تأثير مبادئ الاستدامة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي من خلال الكشف عن دور الجامعات الإيطالية في تحقيق الاستدامة التنظيمية على كافة المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات استدامة فرص التعليم والتعلم والاتصال الفعال، وتزويد الطلاب بالمعرفة الداعمة للابتكار، وتبني شراكات داعمة للبحث العلمي، والقيادة بالاصطفاف والسياسات الداعمة والخطط التشغيلية، وتوافر مشاركة فعالة من خلال مؤسسات المكاتب الخضراء ولجان الاستدامة، والتعاون بين الأعضاء الداخليين والخارجيين بالتنظيم الجامعي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة العمل التطوعي بالجامعات الإيطالية لدعم الاستدامة.

وركزت دراسة (Sumanasiri, 2020) على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية والتي تمثلت في أكثر من مئة وخمسين مقالة أكاديمية ما بين عامي 1987 - 2020، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي لفحص الجذور التاريخية المبكرة والتطور التاريخي للأدبيات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية من حيث المفهوم، والعوامل التي أدت إلى ظهورها، والهياكل التنظيمية التي مارسها، وأبرز مقاييس تقييمها، وأوضحت النتائج تنوع المفاهيم المتعلقة بالاستدامة، كما توصلت إلى أهمية المؤسسية في إحداث التطوير المؤسسي، وتأثير القيم الثقافية والثقافة المؤسسية على قرارات القيادة مما يمثل تحدياً للقيادة التنظيمية، وأوصت الدراسة ببناء على نتائج الأدب النظري بأن يتم توجيه البحث المستقبلي نحو الاستدامة التنظيمية في سياقات أكثر تأثيراً.

وركزت دراسة (Afzal & Lim, 2022) على تحديد العوامل المؤسسية المؤثرة على أبعاد الاستدامة في منظمات قطاع التشييد والبناء بأستراليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل التكنولوجية والثقافة المؤسسية كانت أكثر العوامل تأثيراً على الاستدامة البيئية للمنظمات، بينما يتأثر البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية بشكل إيجابي باستراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

ج- الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

حاولت دراسة (Qawasmeh et al., 2013) تحديد دور الثقافة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة جدارا الأردنية، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين الثقافة المؤسسية والتميز المؤسسي، وأن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرص التدريب والتطوير لجميع العاملين بالجامعة، بالإضافة إلى إجراء الدراسات المستقبلية لهم، وإلى المزيد من تشخيص التغييرات المستقبلية في ثقافة الشركة وذلك لمساعدة الإدارة العليا على تتبع تأثيرها على التميز المؤسسي.

واستهدفت دراسة بيصار (2017) التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، في المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أنه يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز، وأنه توجد علاقة معنوية بين الإستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير عملية الاستثمار في رأس المال الفكري، بما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين فيها وتحسين أدائهم.

واهتمت دراسة كمال الدين وابوزيد (2019) بالتعرف على واقع تطبيق ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية وبين التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة من جهة اخرى، وأوصت الدراسة بأهمية التوعية حيال مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها، ودعم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تذليل معوقات تطبيقها.

وركزت دراسة العمري (2017) على تحديد أثر التغيير المؤسسي على التميز المؤسسي، بالتطبيق على القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير المؤسسي على التميز المؤسسي باستثناء عامل (الهيكل المؤسسي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة



عوامل التغيير المؤسسي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، وأخيرا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز المؤسسي وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

واستهدفت دراسة (Lasrado & Uzbek, 2017) معرفة مدى تقدم منظمات الإمارات العربية المتحدة في مبادرات التميز في الأعمال التجارية وتسليط الضوء على مساهمات المؤسسات الحائزة على جائزة في اعتماد نهج التميز في الأعمال التجارية، وتوصلت الدراسة إلى أن منظمة الجودة بدولة الإمارات توجه وتشجع المؤسسات على إتباع نهج التميز، وقد أظهرت المؤسسات الرابحة برامج فريدة من نوعها وضعت لاحتضان عوامل جائزة دبي للجودة.

وركزت دراسة (Paraschi et al., 2019) على اقتراح نموذج التميز للأعمال في المطارات (ABEM) كنسخة محددة من النموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وتختبره في 143 مطارًا حول العالم، وتوصلت الدراسة إلى تدفق التأثير من أعلى عناصر التمكين الإستراتيجية من خلال الإنسان والعوامل التمكينية التشغيلية، بالإضافة إلى أهمية تحليل أهمية الأداء الذي كشف أن العنصر البشري هو عامل النجاح الأكثر أهمية لتميز المطار، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار على الاهتمام بالعنصر البشري كأحد أهم ممكنات تحقيق التميز المؤسسي.

وسعت دراسة الفحيلة (2019) إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحسين المناخ المؤسسي الملائم؛ لما له من دور فاعل على تحقيق التميز المؤسسي.

واستهدفت دراسة رفيع وآخرون (2020) التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر، من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها والتعرف على الاسس النظرية للتميز المؤسسي من يث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه وتقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الاجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها

المؤسسي ومنها زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المؤسسة ببيئتها وذلك لدورها الاساسي في الارتقاء بالمستوى وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.

وسعت دراسة (Ali, 2021) إلى التعرف علي أثر الحوكمة علي تطوير الأداء المؤسسي بأمانة منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود ارتباط إيجابي بين كلاً من الحوكمة بمبادئها المختلفة والأداء المؤسسي، وكانت أقوى العلاقات بين المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة وبين الأداء المؤسسي الكلي، وكانت أقل العلاقات بين العدالة والمساواة كأحد مبادئ الحوكمة وبين الأداء المؤسسي الكلي. وأوصت الدراسة بالعمل علي ضرورة الاهتمام بتعميق فهم وإدراك كل ما يتصل بمبادئ وآليات الحوكمة في المؤسسات العامة من خلال التحسين المستمر لقدرات ومعارف الموارد البشرية، وكذلك توفير المناخ الملائم لتطبيقها وزيادة مستوي تأثيرها الإيجابي علي تحقيق التميز المؤسسي.

د- التعليق على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أهداف ومشكلة الدراسة وصياغة فروضها، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها (الإستبانة) واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، فضلاً عن ذلك أيضاً فإنها ساهمت في الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث (إدارة المواهب - الاستدامة التنظيمية - التميز المؤسسي).

ولقد تميزت الدراسة الحالية كونها تغطي فجوة بحثية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، حيث تتناول العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي من خلال توظيف الاستدامة التنظيمية بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، وهو ما لم يسبق تناوله من قبل - في حدود علم الباحث - لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتغطية الفجوة البحثية في هذا الجانب.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات حادة وتحديات جمة، الأمر الذي تطلب من جميع المؤسسات أن تطور من الأساليب والأنماط الإدارية التي تعتمد عليها، ولذا قامت تلك المؤسسات بتطبيق المنهجية العلمية لإدارة المواهب بدءاً من عملية الاستقطاب والتأهيل وحتى المحافظة عليها من الفيروسات الإدارية المضادة إيماناً منها بأن العنصر البشري هو مصدر التطور والتقدم والازدهار، وهو أيضاً مصدر التحول والتراجع فيها، ولا شيء سواه مهما عظمت القدرات



التكنولوجية وتباينت التقلبات التاريخية والسياسية، ولذا فالعنصر البشري يعتبر أهم الموارد الذي من الممكن أن تحقق من خلاله أي مؤسسة التميز المؤسسي بأبعاده المتنوعة، وللوقوف على مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال اعداد استبانة لعينة مبدئية عددها (35) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية لاستطلاع آراء العاملين حول ممارسات متغيرات الدراسة الثلاث (إدارة المواهب، الاستدامة التنظيمية، التميز المؤسسي)، بالإضافة إلى تصميم إدارة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بالدراسة، كما أنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ وذلك لعدم وجود اختلاف في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث بالقطاع محل الدراسة وجود بعض اللبس في فهم العاملين لطبيعة تطبيق متغيرات الدراسة الثلاث، وكذلك التأثيرات المتبادلة بينها، ومدى توسط الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي.

ولذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، وهل تلعب الاستدامة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز التنظيمي بالجهة محل التطبيق.

وتتمثل مشكلة الدراسة في "التعرف على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية".

ثالثاً- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
1. دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.
 2. دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية.
 3. دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين الاستدامة التنظيمية وإدارة التميز.
 4. التعرف على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

1. الأهمية العلمية:

أ- إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات الدراسة الثلاث (إدارة المواهب - الاستدامة التنظيمية - التميز المؤسسي)، والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

ب- التعرف بشكل أعمق على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، في محاولة لبناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية في هذا المجال.

2. الأهمية التطبيقية:

أ- تقديم نموذج لتطبيق المنهجية العلمية لمتغيرات الدراسة الثلاث في الجهة محل التطبيق، بصورة قد تساهم في مواجهة المشكلات التي تواجهها من ناحية، وتحقيق تميزها وريادتها من ناحية أخرى، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة قطاع التطبيق للعديد من التحديات وزيادة قدراته التنافسية.

ب- المساهمة في توفير بيئة تساهم في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة الثلاث.

ج- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين عن القطاع محل التطبيق في مواجهة التحديات والمشكلات بأساليب علمية، مما يساهم بشكل كفاء وفعال في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

خامساً- حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام 2023م.

2. الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

3. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

4. الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات الدراسة وهي إدارة المواهب، الاستدامة التنظيمية، التميز المؤسسي.



سادساً – فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة – تطوير الموهبة – إدارة أداء الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

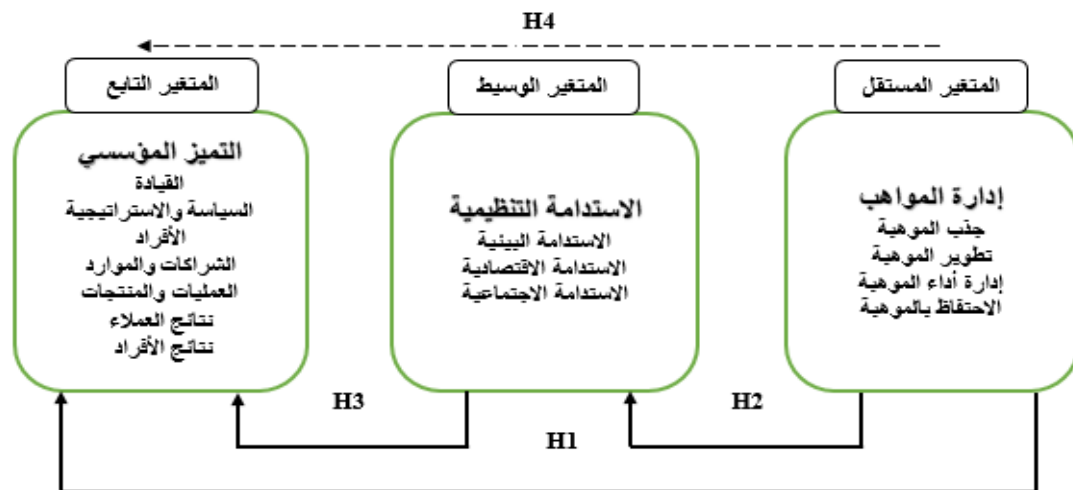
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة – تطوير الموهبة – إدارة أداء الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة) على الاستدامة التنظيمية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستدامة البيئية – الاستدامة الاقتصادية – الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

الفرض الرابع: تتوسط الاستدامة التنظيمية العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

سابعاً – نموذج الدراسة:

استناداً لفروض الدراسة، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج الدراسة المقترح والذي يتضمن متغيرات الدراسة الثلاث (إدارة المواهب – الاستدامة التنظيمية – التميز المؤسسي)، ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

ثامناً - منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف دراسة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب - الاستدامة التنظيمية - التميز المؤسسي)، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها، من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حتى يتم تأصيل الجانب النظري والمنهجي للدراسة، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات، من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بغرض دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

1. أداة القياس:

في ضوء فروض ومتغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة، شملت (51) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- أ- قياس إدارة المواهب (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (17) عبارة موزعة على أبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير بما يخدم أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Kumari & Bahuguna, 2012)، (Hejase et al., 2016)، (Onyango, 2018).
- ب- قياس الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (11) عبارة موزعة على أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة البيئية - الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة الاجتماعية)، وتم صياغة وتطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (العمرى، 2019)، (Sumanasiri, 2020)، (Di Nauta et al., 2020).
- ج- التميز المؤسسي (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (23) عبارة موزعة على أبعاد التميز المؤسسي القيادة - السياسة والاستراتيجية - الأفراد - الشراكات والموارد - العمليات والمنتجات - نتائج العملاء - نتائج الأفراد). وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (كمال الدين وابوزيد، 2019)، (Paraschi et al., 2019)، (Ali, 2021). وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصي منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (1) إلى أوافق بشدة (5).



2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، والذين يبلغ عددهم (6513) عاملاً بعد استبعاد معاوني الخدمة، والبالغ عددهم (2087). وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (320) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية. وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة التي بلغت (363) وكان عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل (272) بنسبة استجابة بلغت (75%) كما هو موضح فيما يلي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + X P (1-P)} = 363$$

N = حجم المجتمع، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي 1.96%،
 d = نسبة الخطأ وتساوي (5%)، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

الوظائف	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة	الردود السليمة	نسبة الاستجابة
الهندسية	257	%4.00	15	11	%73
التمويل والمحاسبة	109	%1.70	6	5	%83
التنمية الإدارية	381	%5.90	21	18	%86
العلوم	244	%3.70	13	10	%77
القانون	18	%0.3	1	1	%100
الأمن	9	%0.1	1	1	%100
الإعلام	12	%0.2	1	1	%100
الفنية	3395	%52.00	188	159	%85
المكتبية	1043	%16.00	58	47	%81
الحرفية	1037	%16.00	58	49	%84
الزراعية	8	%0.1	1	1	%100
الإجمالي	6513	%100	363	272	%75

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات مركز معلومات شركة مياه الشرب والصرف الصحي.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

أ- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات الدراسة.

ب- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ج- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل، والوسيط، والتابع.

د- أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للاستدامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

تاسعاً- نتائج الدراسة التطبيقية:

1. اختبار صدق وثبات المقياس:

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

جدول (2): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغيرات	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المستقل	إدارة المواهب	17	0.810	0.819
أولاً	جذب المواهب	4	0.831	0.855
ثانياً	تطوير المواهب	4	0.746	0.781
ثالثاً	إدارة أداء المواهب	5	0.876	0.905
رابعاً	الاحتفاظ بالمواهب	4	0.742	0.758
الوسيط	الاستدامة التنظيمية	11	0.733	0.764
أولاً	الاستدامة البيئية	4	0.852	0.869
ثانياً	الاستدامة الاقتصادية	3	0.724	0.773
ثالثاً	الاستدامة الاجتماعية	4	0.746	0.826
التابع	التميز المؤسسي	23	0.821	0.773
أولاً	القيادة	4	0.722	0.797
ثانياً	السياسة والاستراتيجية	3	0.805	0.834
ثالثاً	الأفراد	3	0.704	0.711
رابعاً	الشراكات والموارد	3	0.731	0.764
خامساً	العمليات والمنتجات	4	0.891	0.903
سادساً	نتائج العملاء	3	0.820	0.874
سابعاً	نتائج الأفراد	3	0.719	0.763

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25.



يتضح من الجدول (2) ما يلي:

أ- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (إدارة المواهب)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوح ما بين (0.742-0.810) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

ب- وبالنسبة لمقياس المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 تراوحت ما بين (0.724-0.852)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

ج- وبالنسبة لمقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.704-0.891) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

2. اختبار فروض الدراسة:

أ- اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل) على التميز المؤسسي (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
806.234	0.652	0.774	0.000	10.110	0.551	0.790	التميز المؤسسي	جذب الموهبة
			0.000	5.853	0.700	0.639		تطوير الموهبة
			0.000	6.054	0.439	0.535		إدارة أداء الموهبة
			0.000	3.018	0.668	0.612		الاحتفاظ بالموهبة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (3) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (806.234)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين إدارة المواهب (المتغير المستقل) وبين التميز المؤسسي (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.774) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.652)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (إدارة المواهب) مجتمعة تفسر حوالي (65.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، فكلما زاد الاهتمام بإدارة المواهب كلما أدى ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي.

- وجود أثر لجميع أبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.790)، (0.639)، (0.535)، (0.612)، على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية".



ب- اختبار الفرض الثاني:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على الاستدامة التنظيمية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل) على الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط)

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F (Sig)
جذب الموهبة	الاستدامة التنظيمية	0.710	0.606	13.224	0.000	0.794	0.595	1129.137
تطوير الموهبة		0.786	0.739	7.873	0.000			
إدارة أداء الموهبة		0.646	0.541	7.085	0.000			
الاحتفاظ بالموهبة		0.691	0.779	5.129	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (4) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على الاستدامة التنظيمية، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (1129.137)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين إدارة المواهب (المتغير المستقل) وبين الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.794) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.595)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (إدارة المواهب) مجتمعة تفسر حوالي (59.5%) من التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بإدارة المواهب، كلما أدى ذلك إلى المزيد من الاستدامة التنظيمية.

- وجود أثر لجميع أبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.710)، (0.786)، (0.646)، (0.691) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على الاستدامة التنظيمية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية ".

ج- اختبار الفرض الثالث

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستدامة البيئية - الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط) على التميز المؤسسي (المتغير التابع)

المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F (Sig)
الاستدامة البيئية	التميز المؤسسي	0.644	0.703	12.316	0.000	0.703	0.610	3209.738
		0.599	0.543	6.076	0.000			
		0.730	0.641	6.873	0.000			
الاستدامة الاقتصادية								
الاستدامة الاجتماعية								

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة البيئية - الاستدامة الاقتصادية - الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (3209.738)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى



معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين الاستدامة التنظيمية (المتغير الوسيط) وبين التميز المؤسسي (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.703$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.610)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) مجتمعة تفسر حوالي (61%) من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي، مما يعني أن زيادة الاهتمام بالاستدامة التنظيمية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التميز المؤسسي.

- وجود أثر لجميع أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة البيئية – الاستدامة الاقتصادية – الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.644) (0.599)، (0.730) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

ما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الاستدامة البيئية – الاستدامة الاقتصادية – الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية".

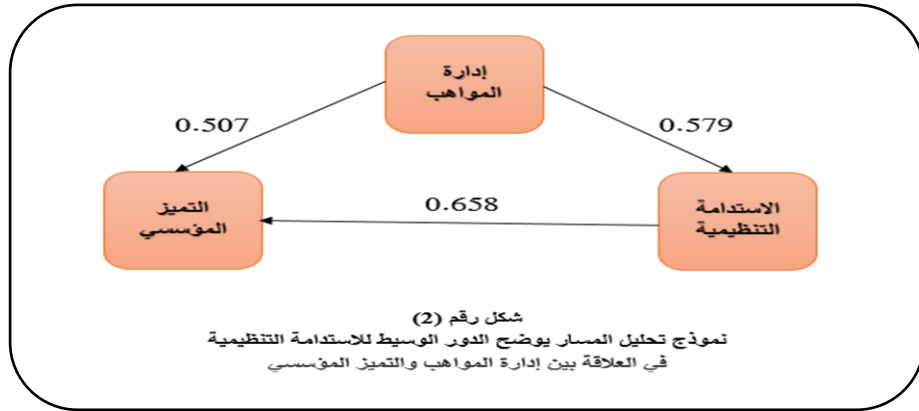
د- اختبار الفرض الرابع:

الفرض الرابع: تتوسط الاستدامة التنظيمية العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وعند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض

التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً (Baron & Kenny, 1986).

- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للاستدامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة المواهب (المتغير المستقل) والتميز المؤسسي (المتغير التابع) من خلال الاستدانة ببرنامج (Amos .26) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي (2) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.



جدول (6): نموذج تحليل المسار

الدور الوسيط الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P-value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/ المسارات
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر المواءمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.919	0.901	***	0.51	0.579	← إدارة المواهب الاستدامة التنظيمية
				***	0.69	0.658	← الاستدامة التنظيمية إدارة التميز
				***	0.73	0.507	← إدارة المواهب إدارة التميز (الأثر المباشر)
0.486							← إدارة المواهب التميز المؤسسي (الأثر غير المباشر)

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل



التأثير المباشر بلغت (0.579)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المواهب) تؤدي إلى زيادة قدرها (57.9 %) في المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (إدارة التميز)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.507)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (إدارة المواهب) تؤدي إلى زيادة قدرها (50.7 %) في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة التميز)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.658)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) تؤدي إلى زيادة قدرها (65.8 %) في المتغير التابع (إدارة التميز).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (إدارة التميز) بلغ (0.486) وهي قيمة جيدة وتعني أن الاستدامة التنظيمية لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (إدارة التميز)، وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (48.6 %) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتعرف على وساطة المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986). حيث يوضح الجدول رقم (6):

- تؤثر إدارة المواهب إيجابياً على إدارة التميز (B= 0.507, P ≤ 0.05).
- تؤثر إدارة المواهب إيجابياً على الاستدامة التنظيمية (B= 0.579, P ≤ 0.05).
- تؤثر الاستدامة التنظيمية إيجابياً على التميز المؤسسي (B= 0.658, P ≤ 0.05).

- تؤثر الاستدامة التنظيمية على إدارة التميز في وجود إدارة المواهب ($B = 0.486, 0.05$)
 $P \leq$

يتضح أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي قد انخفضت من (0.507) إلى (0.486) على الرغم من مغنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن الاستدامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.486) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.507).

ويتضح أيضاً من بيانات الجدول أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.901) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.919) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) وهو ما يدل على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " تتوسط الاستدامة التنظيمية العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية ".

عاشراً- النتائج والتوصيات:

1. مناقشة النتائج وتفسيرها:

أ- وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.652) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (إدارة المواهب) بجميع أبعادها تفسر حوالي (65.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.774$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى مغنوية (0.05).

ب- وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب (جذب الموهبة - تطوير الموهبة - إدارة أداء الموهبة - الاحتفاظ بالموهبة) على الاستدامة التنظيمية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.595) وهو ما يعني أن



المتغير المستقل (إدارة المواهب) بأبعادها المختلفة تفسر حوالي (59.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة المواهب والاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.794$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

ج- وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة البيئية – الاستدامة الاقتصادية – الاستدامة الاجتماعية) على التميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.610) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (الاستدامة التنظيمية) بأبعادها المختلفة تفسر حوالي (61%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.703$) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

د- التأثير الإيجابي للاستدامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب (جذب الموهبة – تطوير الموهبة – إدارة أداء الموهبة – الاحتفاظ بالموهبة) والتميز المؤسسي في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (50.7%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، كما أنه تبين أن الاستدامة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي قد انخفضت من (0.507) في حالة التأثير المباشر إلى (0.486) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن الاستدامة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي جزئياً، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.486) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.507).

2. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات ، يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- اتباع منهجية الإدارة العلمية للمواهب البشرية، من خلال وضع استراتيجية يتم تطبيقها مرحلياً على فترات زمنية محددة، مع تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتطبيقها، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية بشكل موسع في ظل البيئة الخدمية التي تتسم بدرجة عالية من التنافس.

ب- استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهام والأنشطة الوظيفية بشكل متميز، مع ضرورة الاهتمام بالتأهيل والتدريب المستمر للمحافظة على مهارات وقدرات العاملين من جانب، وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة بما يتماشى مع التغيرات على الصعيدين الوطني والدولي.

ج- العمل على اكتشاف الموهوبين من الفرص التي توفرها البيئة الداخلية في المنظمة، من خلال إنشاء إدارة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون دورها مقصوراً على اكتشاف ومتابعة وتنمية قدرات أصحاب المواهب، وبما يمكن المؤسسة من إكتساب مزايا ريادية وتنافسية.

د- قديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الاستدامة التنظيمية، وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتمكين العاملين مع التعاطي مع كافة مفرداتها.

هـ- خلق الدافعية لدى العاملين من خلال إنشاء منظومة للحوافز، لتقديم الدعم المادي المناسب بهدف تأصيل كافة مفردات القيم البيئية والعناصر المرتبطة بها مثل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية وتحسين الإنتاجية كماً وكيفاً.

و- دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار البيئي على كافة محاور العمل والإنتاج داخل وخارج المؤسسة بهدف تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية.



ز- التحليل الدوري لعناصر كلاً من البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بتحديد نقاط القوة لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، والتعرف على التهديدات لكبح جماحها والوقوف على الفرص التي من الممكن استغلالها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودعم عمليات التميز المؤسسي.

حادي عشر- مقترحات مستقبلية:

1. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاعات السياحة والبتروول والجامعات والصحة.
2. تطبيق الدراسة من خلال تغيير نوع عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة إلى عينة عشوائية طبقية من خلال تقسيم فئات الدارسة إلى إداريين وفنيين.
3. إجراء الدراسة من خلال توسط متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، التماثل التنظيمي، الاستقامة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجراح، صالح علي سالم (2013). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- قريشي، محمد و سليخ، حورية (2020). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر- بسكرة ، المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 81-98.
- ناصر، مرفت صالح. وزناتي، أمل محسوب (2008)، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، 2013 ، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط : دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9(1)، 40 - 22.
- سليمان، حنان حسن (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 472 - 519.
- العمرى، ماجد فهمي بن يحيى (2019). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدراوي، رافد حميد والذبحاوي، عامر عبدالكريم والزيدي، حيدر حمودي (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية على معمل أسمنت النجف الاشرف، مجلة كلية الآداب، جامعة الكوفة، 1(43)، 499-522.
- كمال الدين، هشام مصطفى وأبوزيد، محمد محمود (2019)، واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، مجلة جامعة جرش للبحوث والدراسات، 20(1)، 177-213.
- الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات، 37(1)، 64 - 92.



الرفيعي، علي عبود وعبد، ضرغام حسن (2017). اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(4).

عبد المطلب، ببيصار (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

الفحيلة، إبراهيم زيد بن حمد، الفحيلة وإبراهيم بن زيد بن حمد (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(2)، 1-34.

رفيع، ديمة عبد الله يوسف والمهدى، سوزان محمد وعبد المنعم، هناء حسين محمد (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المؤسسة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، 21 (عدد خاص 2020 - المؤتمر الدولي الرابع)، 81-103.

العمرى، محمد بن سعيد (2017)، أثر التغيير المؤسسي على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، 37(4)، 113-148.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.

Amey, M. J., & Eddy, P. L. (2023). *Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners*. Taylor & Francis.

Attah, N. V. (2010). *Environmental sustainability and sustainable growth: A global outlook*.

Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

- Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral factors affecting talent management: Meta-synthesis technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321-1338.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). The impact of talent management in enhancing organizational reputation: An empirical study on the Jordanian Telecommunications Companies. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(2), 409-418.
- Chen, H. M., & Kang, Y. N. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation. In *Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management* (pp. 1073-1080). Springer New York.
- Tubaileh, A. (2020). The Degree of Application of Leadership Talent Management Strategies in the Jordanian Ministry of Education from the Point of View of the Principals of Public Schools in the University District. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(4), 374-390.
- Al-Skrank B.A. (2019), The effectiveness of talent management strategies in the development of human resources teaching from the point of view of the leaders and members of the faculty of Taibah University, *Journal of Educational and Psychological Sciences Volume 3* (15), 28- 50.
- Onyango, W. P. (2015). Effects of transformational leadership styles on talent management: A case of micro, small and medium size enterprises in Migori County, Kenya. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 10.
- Horner-Smith, M. J. (2014). Human resource executives' perceptions of talent management and the influence of transformational leadership style on their perceptions of hiring practices (Doctoral dissertation, Capella University).



-
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227.
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G., & Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International journal of business management & economic research*, 7(1).
- Kumari, P. and Bahuguna, P.C. 2012. Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India, *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, 2(2): 65-85.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *People and Strategy*, 30(1), 21.
- Di Nauta, P., Iannuzzi, E., Milone, M., & Nigro, C. (2020). The impact of the sustainability principles on the strategic planning and reporting of universities. An exploratory study on a qualified Italian sample. *Sustainability*, 12(18), 7269.
- Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: a strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.
- Ali, M. S. (2021). Development of institutional performance: Study on the secretariat of the Northern Borders region. *International Review*, (1-2), 35-45.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies. J. Strateg. Manag*, 1, 41-64.
- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.

- Ruhl, J. B. (2020). Beyond Green Infrastructure-Integrating the Ecosystem Services Framework into Urban Planning Law and Policy. *JCULP*, 4, 218.
- Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2017). Spiritual quotient towards organizational sustainability: the Islamic perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2), 163-170.
- Afzal, F., & Lim, B. (2022). Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations. *Sustainability*, 14(16), 10449.
- Dols, J. D., Beckmann-Mendez, D., DiLeo, H. A., Weis, K. L., & Medina-Calvo, M. (2018). Nurse-managed health centers: Measures of excellence. *The Journal for Nurse Practitioners*, 14(8), 613-619.
- Miller, A. (2014). *Redefining Operational Excellence: New Strategies for Maximizing Performance and Profits Across the Organization*. Amacom.
- Atia, A. (2023). The relationship between functional empowerment of social workers and achieving institutional excellence in NGOs. *Egyptian Journal of Social Work*, 15(1), 107-126.
- Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- Paraschi, E. P., Georgopoulos, A., & Kaldis, P. (2019). Airport Business Excellence Model: A holistic performance management system. *Tourism Management*, 72, 352-372.
- Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19.
- Lasrado, F., & Uzbek, C. (2017). The excellence quest: a study of business excellence award-winning organizations in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 716-734.



Hejase, H. J., Hejase, A. J., Mikdashi, G., & Bazeih, Z. F. (2016). Talent Management Challenges: An Exploratory Assessment from Lebanon. *International journal of business management & economic research*, 7(1).

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.