



**تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية
عند توسيط إدارة المواهب: الدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد
"دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دهياب الجديدة"**

إعداد

د. محمد أحمد شهبس

مدرس إدارة الأعمال

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٢) . العدد (٧) . أكتوبر ٢٠٢٣

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد "دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"

إعداد

د. محمد أحمد شهيس.

مدرس إدارة الأعمال

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

استهدف نموذج البحث قياس التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة بأبعادها (الخدمة، التواصل، الرؤية)، والتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف، الاستغلال) عبر توسيط أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، بالإضافة إلى استكشاف التأثير المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد.

المستخلص

وقد تم تطبيق البحث على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة باستخدام العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت ٣٧٤ موظف، وتم تجميع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه خصيصاً لقياس متغيرات البحث، في حين تم استرداد ٣٢٨ استبيان خالي من الأخطاء وصالح للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت ٨٧,٧٪. ولاختبار فروض البحث، قام الباحث باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية

عبر الحزمة الإحصائية Smart PLS.4 ، إلى جانب استخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.25 للاختبارات الوصفية.

وقد خلصت نتائج البحث فيما يخص التأثيرات المباشرة إلى أن لجميع أبعاد القيادة الخادمة تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية، فيما عدا لم يكن للتواضع أي تأثير معنوي على الاستغلال، كما كان لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية، ما عدا لم يكن للخيار الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستكشاف، وكذلك لم يكن للرسالة الاستراتيجية تأثير معنوي على الاستغلال. كما وجدت النتائج تأثير معنوي مباشر وإيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب، فيما عدا لم يكن للتواضع تأثير معنوي على إدارة أداء المواهب، كذلك لم يكن لجميع أبعاد القيادة الخادمة تأثير معنوي على تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب ما عدا تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب على أبعاد البراعة التنظيمية. وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة اتضح وجود توسيط لأبعاد إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية فيما عدا لم يكن لتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وأخيراً كان للتوجه الإبداعي للقائد تأثير مُعدّل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المواهب، التوجه الإبداعي للقائد، البراعة التنظيمية.

Abstract:

The research model aimed to measure the direct and indirect effect of Servant Leadership in its dimensions (service, humility, vision), Strategic Planning in its dimensions (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) on achieving organizational ambidexterity in its dimensions (exploration, exploitation) by mediating Talent Management dimensions (talent attraction, talent training and development, talent performance management, talent succession planning, talent retention), in addition to exploring the moderating effect of a leader's creativity orientation.

The research was applied to department directors, department heads, and administrative employees working in the industrial zone companies in New Damietta City using a stratified random sample, which amounted to 374 employees. The data was collected through a questionnaire that was specifically designed to measure the research variables, while 328 error-free questionnaires were retrieved and suitable for statistical analysis with a recovery rate of 87.7%. To test the research hypotheses, the researcher used the structural equation model via Smart PLS.4 statistical package, in addition to using the SPSS V.25 statistical package for descriptive tests.

The research results regarding direct effects concluded that all dimensions of servant leadership had a significant, direct, and positive effect on organizational ambidexterity, except that humility didn't have any significant effect on exploitation. Also, all dimensions of strategic planning had a significant, direct, and positive effect on organizational ambidexterity, except for strategic choice hadn't a significant effect on exploration, and the strategic message didn't have a significant effect on exploitation. The results also found a significant, direct,

and positive effect of the dimensions of servant leadership on the dimensions of talent management, except that humility didn't have a significant effect on talent performance management. Likewise, all dimensions of servant leadership didn't have a significant effect on talent succession planning, in addition to a significant, direct, and positive effect for all talent management dimensions, except talent succession planning on organizational ambidexterity dimensions. As for the indirect effects, it became clear that there was a mediation of talent management dimensions in the relationship between servant leadership and organizational ambidexterity, except that talent succession planning didn't have a mediating role in the relationship between servant leadership and organizational ambidexterity. Finally, the leader's creativity orientation had a moderating effect on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity.

Keywords: Servant Leadership, Strategic Planning, Talent Management, Leader's Creativity Orientation, Organizational Ambidexterity.

مقدمة:

يُعتقد أن البراعة التنظيمية وهي قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد أنها تميز بشكل أساسي بين النجاح والفشل التنظيمي، حيث أنها تحافظ على المرونة والكفاءة مع مرور الوقت، وفي المقابل فإن المنظمات التي تركز فقط على الاستكشاف والاستغلال تواجه خطر الوقوع في فخ عدم التوازن الأمثل مما يعرض بقاءهم التنظيمي على المدى الطويل للخطر، ولذلك تلجأ المنظمات لتحقيق التوازن الأمثل من البراعة التنظيمية. وتُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من تخصيص الأمثل للموارد المحدودة وإتباع استراتيجيات من شأنها أن تنتج إبداعات بأشكال مختلفة، فيكون لدى المنظمات البراعة القدرة على استغلال الكفاءات المتاحة لديها علاوة على استكشاف الفرص الجديدة بالإضافة إلى أنها تزيد من مستويات تحسين التنافسية والأداء التنظيمي (Posch & Garaus, 2020).

وفي العقود القليلة الماضية ظهرت بعض المواضيع الهامة المتعلقة بالأنماط القيادية والتي تعمل على مواجهة التحديات، حيث ظهرت نظرية القيادة الخادمة كأحد النماذج القيادية والتي تؤكد على أهمية خدمة القائد لمؤسسيه، بل يقوم القائد الخدمي ببناء علاقات أقوى مع تابعيه مما يحقق منافع شخصية ومهنية للتابعين وهو ما يترتب عليه مجموعة من النتائج التنظيمية الإيجابية (Elizabeth & Rowatt, 2023).

وأصبحت المنظمات في العصر الحديث تولى اهتماماً واسعاً بالتخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته في تحديد أهداف المنظمة والاستراتيجيات والبرامج التي ستبناها المنظمة على الأجل الطويل، حيث يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهو يوفر عملية منهجية لجمع المعلومات حول جميع العمليات المتعلقة بالمنظمة واستخدامها لإنشاء اتجاه طويل الأجل ومن ثم ترجمته إلى أهداف وغايات محددة (Mulyaningsih et al., 2021).

وعلى مدى العقدين الماضيين، اكتسبت إدارة المواهب شعبية كبيرة في بيئة الأعمال، وذلك لأن المورد البشري هو أهم العناصر الرئيسية نحو نجاح المنظمات، ولذلك اهتمت المنظمات بالاستثمار في اختيار المواهب وجذبها وتطويرها لإنشاء جيل جديد من القادة المستقبليين

القادرين على إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية المواهب إلا أن المنظمات تعمل على هذه القضية ببطء نظراً لأنها عملية معقدة ومتعددة المراحل المتعاقبة (Kaliannan et al., 2023).

وتسعى المنظمات جاهدة نحو النجاح والتميز، وفي سبيل ذلك على المنظمات حسن اختيار الأفراد الشاغلين للمناصب القيادية داخل المنظمة والذين يتمتعون بسلوك الإبداع في العمل، وذلك لأن التوجه الإبداعي للقائد له العديد من التأثيرات الإيجابية على التابعين من خلال نشره لسلوك الإبداع داخل المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى دوره المحوري في إنجاح التخطيط الاستراتيجي وحسن استخدام الموارد والاستثمار في التكنولوجيا التي ستمكن من تحقيق أفضل أداء للمنظمة (Samsir, 2018).

وفي ضوء ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية من خلال توسيط إدارة المواهب، بالإضافة إلى استكشاف الدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد، وذلك عبر التطبيق على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

أولاً: الخلفية النظرية

أ) الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة

١. مفهوم القيادة الخادمة:

أشار (Sousa & Van Dierendonck, 2017) إلى القيادة الخادمة على أنها الموازنة بين سلوك التواضع للخدمة والسلوكيات المرسخة للعمل.

كما بين (Franco & Antunes, 2020) أن القيادة الخادمة هي الأسلوب الذي يخدم به القائد الآخرين في الإدارة العملية، وتساعد المرؤوسين في الحصول على فرص التطوير، وتدريب المرؤوسين ليكونوا مقدمي خدمات ممتازين، وفي النهاية تعود بالنفع على المنظمة.

ويمكن الإشارة إلى القيادة الخادمة على أنها نظرية يتبعها القائد في سبيل إخراج أفضل ما لدى تابعيه، حيث يعتمد على الاتصالات المباشرة بينه وبين تابعيه لفهم رغباتهم واحتياجاتهم ويركز على بناء علاقة طويلة الأجل معهم (Zarei et al., 2022).

كما عرفها (Khan et al., 2022) على أنها قيادة موجهة نحو الآخرين يتم تفعيلها من خلال علاقة فردية مع التابع بهدف تغيير توجه التابع من الذات إلى الآخرين. وأشار (أبو عرار، ٢٠٢٣) للقيادة الخادمة على أنها نمط قيادي يدمج بين قيام القائد الخدمي بخدمة تابعيه مع تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق مصالحهم الشخصية لتحقيق مصلحة المنظمة، حيث أن نجاح القائد الخدمي مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

وقد أوضح (Vuong, 2023) أنه يمكن الإشارة إلى القيادة الخادمة باعتبارها وصول القائد إلى ما يسعى إليه من خلال خدمة تابعيه وبناء الثقة المتبادلة، وذلك من خلال سعي القائد الخادم نحو تلبية الاحتياجات المختلفة لتابعيه.

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم الواردة بالدراسات السابقة واتفقاً معها يمكن للباحث استخلاص مفهوم للقيادة الخادمة على أنها: نمط قيادي يركز في المقام الأول على خدمة التابعين وتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية والنفسية والعاطفية، وذلك من أجل استخراج أفضل ما لدى التابعين من مهارات وإمكانيات من خلال بناء علاقات طويلة الأجل معهم تركز على الثقة المتبادلة بين القائد وتابعيه وصولاً لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

٢. مزايا تطبيق القيادة الخادمة:

اتفقت الدراسات (Lemoine & Blum, 2021 & Kashyap & Rangnekar, 2016) على أن القيادة الخادمة تعطي صورة إيجابية واضحة عن المنظمة أمام المجتمع، ويمكن سرد أهم المزايا المترتبة على تطبيق هذا النمط القيادي في النقاط التالية:

- تسهم في التطوير والحفاظ على العلاقات الشخصية القوية بين القائد الخدمي وتابعيه.
- تحسين مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- خلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة من ملاك وأعضاء والمجتمع المحيط بالمنظمة.
- رفع مستويات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الإضافي، حيث توجد مساعدة مستمرة للتابعين من أجل النمو والتطور.
- زرع ثقافة الخدمة في نفوس التابعين ويعود ذلك بالنفع على المجتمع ككل وليس المنظمة التي يعملون بها فقط.
- تؤثر بشكل مباشر في التابعين على مستويات مختلفة، حيث يتمثل المستوى الأول في المستوى الفردي للتابعين من خلال الإدراك الذاتي والإحساس بالإيجابية تجاه الوظيفة ومن ثم زيادة مستويات الأداء الوظيفي.
- تؤثر القيادة الخادمة إيجابياً على التابعين على مستوى الفريق من خلال تنمية العمل بروح الفريق وزيادة فاعلية الفريق.
- تؤثر القيادة الخادمة إيجابياً على التابعين على المستوى التنظيمي من خلال اكتساب صفة الرغبة في الاستمرارية في العمل داخل المنظمة والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- زيادة مستويات الإبداع والابتكار لدى التابعين، نظراً لشعورهم بالارتياح النفسي لقائدهم الخدمي.
- تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي بالإضافة لخفض مستويات الانحراف داخل العمل.

٣. أبعاد القيادة الخادمة:

لم تتفق الدراسات السابقة بشكل كامل في عرضها لأبعاد القيادة الخادمة، وفي الجدول (١) عرض للأبعاد المستخدمة للقيادة الخادمة في الدراسات السابقة وذلك كما يلي:

جدول (١): أبعاد القيادة الخادمة

المؤلف	الأبعاد
(Hale & Fields, 2007)	الخدمة – التواضع – الرؤية
(Sun, 2013)	الاستدعاء – التواضع – التقمص العاطفي – الحب غير المشروط
(السطوحى، ٢٠١٧)	الخدمة – التواضع – الرؤية
(Franco & Antunes, 2020)	التقمص العاطفي – التمكين – المساعدة في تطور ونجاح التابعين – التصرف بشكل أخلاقي – التابعين أولاً – خدمة المجتمع – المهارات المفاهيمية
(قاعود & وهبه، ٢٠٢٣)	الإيثار – الاحتواء العاطفي – الحكمة – خدمة المجتمع – التمكين

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة المذكورة

وقد اتفق الباحث مع الأبعاد الثلاثة المذكورة بالدراسات (السطوحى، ٢٠١٧؛ Hale & Fields, 2007) وذلك بسبب أنها الثلاث صفات الأساسية التي وضعها Greenleaf وهو من أوائل الباحثين في القيادة الخادمة، وتمثل الثلاث صفات حجر الأساس للقيادة الخادمة وتندرج تحت كل صفة منها مجموعة من الصفات الأخرى والتي طورها باحثون آخرون، ويمكن الإشارة إلى الثلاث أبعاد للقيادة الخادمة كما يلي:

١. الخدمة: وتعنى اتجاه القائد نحو توجيه خدماته لتابعيه وللمنظمة وللمجتمع.

٢. التواضع: وهو ما يعنى أن يضع القائد نجاح تابعيه فوق نجاحه الشخصي، حيث يعتبر القائد الخدمي أن نجاحه الشخصي من نجاح تابعيه.

٣. الرؤية: وتعنى امتلاك القائد للبصيرة الشاملة لإيصال رؤيته بشكل سليم لتابعيه.

ب) الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أشار (Zomorrodian, 2017) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه طريقة منظمة لتحديد وإنشاء رؤية طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك العناصر الرئيسية للخطة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

كما أوضح (Hu et al., 2018) أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة لاتخاذ القرارات الريادية الحالية (المجازفة) بشكل منهجي ومع أكبر قدر من المعرفة بمستقبلها؛ تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات بشكل منهجي؛ وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التوقعات من خلال التغذية الراجعة المنظمة والمنهجية.

وقد عرف (George & Walker, 2019) التخطيط الاستراتيجي باعتباره نهج نظامي لإدراك المعوقات قبل حدوثها ومحاولة وضع حلول لها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وأوضح (Mulyaningsih et al., 2021) أنه بشكل عام يمكن الإشارة إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد مهمتها أو هدفها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص موارد هذا المتابعة هذه المهمة والهدف منها.

وأشارت دراسة (العازمي وآخرون، ٢٠٢٣) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة نحو تحقيق إنجازات استراتيجية وفقاً للخطة الموضوعية من قبل إدارة المنظمة.

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم المختلفة للتخطيط الاستراتيجي في ضوء الدراسات السابقة وتوافقاً معها يمكن للباحث صياغة مفهوم للتخطيط

الاستراتيجي على أنه نهج فعلى منظم يهدف إلى الوصول للأهداف المطلوبة من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم أهداف مستقبلية طويلة الأجل والاستعداد لمواجهة العقبات التي قد تعرقل الوصول إلى هذه الأهداف المرسومة.

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة واسعة من النقاط التي تبرز وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي تجعل المنظمات تركز عليه التركيز الأمثل، ويمكن للباحث تلخيص أهم هذه النقاط كما أشارت إليها الدراسات (بلحاج، ٢٠٢٣؛ Song et al., 2011)، وذلك على النحو التالي:

- مساعدة المنظمة على تركيز الانتباه والموارد نحو الأهداف والاستراتيجيات التي من شأنها مساعدة المنظمة على النمو والتطور.
- المساعدة في تنظيم الميزانية واكتساب التعاون داخل المنظمة.
- المساهمة في وضع جدول زمني ينتهي في نهاية المطاف بتركيز المنظمة على ما هو مهم وما يجب معالجته.
- توفير إطار محدد لما يجب القيام به وكيفية القيام به.
- المساهمة في تقديم استراتيجيات لمنتجات جديدة من شأنها أن تكون موضع ميزة تنافسية.
- تزويد المنظمات بالمعلومات الحقيقية عن بيئتها الخارجية والداخلية ووضعها في موضع المبادرة للتعامل مع أي متغيرات بيئية غير متوقعة.
- التعرف على إمكانيات المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن استغلالها للاستغلال الأمثل ونقاط ضعف يمكن معالجتها وتقويتها.
- تحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من طرق يمكن استثمارها.

٣. أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أوضحت الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي له مجموعة من الأبعاد والتي يمكن ذكرها كما في الجدول (٢) على النحو التالي:

جدول (٢): أبعاد التخطيط الاستراتيجي

المؤلف	الأبعاد
(الحناشي وآخرون، ٢٠٢١)	الرؤية الاستراتيجية – الرسالة – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي
(Samad & Ahmed, 2021)	مستوى التخطيط – تنفيذ التخطيط – معوقات التخطيط
(بلحاج، ٢٠٢٣)	الرؤية – الرسالة – الأهداف – التحليل الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي
(الطراونة، ٢٠٢٣)	الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة المذكورة

ويتبنى الباحث الأبعاد المتفق عليها بالدراسات (الحناشي وآخرون، ٢٠٢١؛ بلحاج، ٢٠٢٣؛ الطراونة، ٢٠٢٣) نظراً لتوافقها مع البحث الحالي وخصوصاً في مجال التطبيق الخاص بالشركات. وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد وذلك كما يلي:

- **الرؤية الاستراتيجية:** وهي المسار المستقبلي للمنظمة والذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهي توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه فهي يلزم أن تكون خالية من الخيالة وتندسم بإمكانية تخيل هيئة المنظمة من خلالها (بلحاج، ٢٠٢٣).

- الرسالة الاستراتيجية: وتمثل سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، فهي بمثابة الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تحملها المنظمة ومن البيئة التي تعمل داخلها (الحناشي وآخرون، ٢٠٢١).
- الأهداف الاستراتيجية: وهي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي ترغب المنظمة في إنجازها وهي بمثابة أداة قياس أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة (الطراونة، ٢٠٢٣).
- التحليل الاستراتيجي: وهو عبارة عن مراجعة البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، إلى جانب مراجعة البيئة الداخلية للمنظمة من أجل التعرف على أهم نقاط القوة والضعف، وهو من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي معين (بلحاج، ٢٠٢٣).
- الخيار الاستراتيجي: وهو النتيجة النهائية بعد قيام المنظمة بعملية متسلسلة الخطوات للوصول إلى هذا الخيار والذي من المفترض أن ينقل المنظمة إلى وضع أفضل والذي يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها (الطراونة، ٢٠٢٣).

ج) الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

١. مفهوم إدارة المواهب:

أشار (Chen & Kang, 2013) إلى إدارة المواهب على أنها عملية متكاملة تهدف إلى اختيار واستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب من العنصر البشري. في حين عرفها (Kravariti et al., 2022) على أنها التفاعل المتكامل بين مجموعة من النظم والممارسات التي تسعى لجذب العمالة الماهرة والحفاظ عليهم وتطويرهم.

وقد أوضح (Sandeepanie et al., 2023) أن إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات المصنفة إلى اكتساب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة في سبيل تنفيذ استراتيجيات الأعمال التنظيمية بطريقة مثمرة. ومن خلال استطلاع المفاهيم المختلفة لإدارة المواهب من واقع الدراسات السابقة واتفقاً معها، يرى الباحث أن إدارة المواهب هي عملية إدارية تتطلب جذب واستقطاب أفضل المواهب من العنصر البشري وتطويرها وإدارتها والحفاظ عليها لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. مبادئ إدارة المواهب:

تسعى المنظمات إلى إدارة المواهب أملاً منها في تحقيق ميزة تنافسية لها، ولذلك فعلى هذه المنظمات أن تطبق مبادئ إدارة المواهب بشكل سليم، وقد أشارت الدراسات (الفرجاني، ٢٠١٤؛ Stahl et al., 2012) إلى المبادئ المتبعة لإدارة المواهب وفيما يلي عرض لهذه المبادئ في النقاط الرئيسية التالية:

- **التوافق مع استراتيجية المنظمة:** فهي تعد بمثابة نقطة الانطلاق الطبيعية لإدارة المواهب، فهي تساهم في تحديد الاحتياجات من المواهب البشرية لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- **الاتساق الداخلي:** والمقصود به درجة توافق عناصر إدارة المواهب مع بعضها البعض، فلن يجدي نفعاً للمنظمة تطبيق عناصر إدارة المواهب بشكل منفصل، بل يجب تطبيقها بشكل مجمع لتحقيق الاستفادة القصوى منها، فعند الاستثمار في تنمية المواهب وجب أيضاً الاستثمار في الاحتفاظ بها.
- **إدراج قيمة المواهب في ثقافة المنظمة:** تعد ثقافة المنظمة من الأعمدة الأساسية التي ترتكن إليها المنظمة، ولذلك فإن إدراج قيمة المواهب وإدارتها

بكل عناصرها تعد بمثابة حجر أساسي يتم وضعه في الثقافة التنظيمية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها.

- مشاركة الإدارة: تدرك المنظمات التي تسعى دائماً للنجاح أن نجاحها في إدارة مواهبها يتطلب الجهد الكبير المبذول من الإدارة ذاتها من إدارة عليا ووسطى وإشرافية.
- تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية: كثير من المنظمات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية وتتبنى اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، ولذلك فعلى هذه المنظمات أن تحقق التوازن بين الاحتياجات والطلبات العالمية والمحلية وتوظيف مواهبها وفقاً لهذا الأمر، لأنه بالطبع الاحتياجات العالمية تختلف عن الاحتياجات المحلية ولا يمكن تهيمش الاحتياجات المحلية لأنها أساس بقاء المنظمة في السوق المحلي.
- بناء صورة ذهنية مميزة للمنظمة: فهي جزئية في غاية الأهمية بالنسبة لاستقطاب وجذب أفضل المواهب البشرية، ولذلك فلا بد للمنظمة أن تميز نفسها عن غيرها من منظمات الأعمال المتواجدة بسوق العمل حتى يتسنى لها أن تكون مصدر جذب لأفضل المواهب.

٣. أبعاد إدارة المواهب:

اختلف الباحثون في استخدامهم لأبعاد إدارة المواهب، وفي الجدول (٣) تلخيص لأهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

جدول (٣): أبعاد إدارة المواهب

المؤلف	الأبعاد
(Annakis et al., 2014)	جذب المواهب – تدريب وتطوير المواهب – مشاركة المواهب
(رضوان، ٢٠٢٠)	جذب المواهب – تنمية المواهب – نشر المواهب – إدارة أداء المواهب – الاحتفاظ بالمواهب

المؤلف	الأبعاد
(أبو زيادة، ٢٠٢٠)	جذب المواهب - تدريب وتطوير المواهب - إدارة أداء المواهب - تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب - الاحتفاظ بالمواهب
(Elsotouhy et al., 2022)	إدارة أداء المواهب - تنمية المواهب - المكافأة والتقدير - الاتصالات - الثقافة والمناخ المفتوح

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسات المذكورة

ويتبنى الباحث الأبعاد المذكورة بدراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠) نظراً لشموليتها لعملية إدارة المواهب بشكل كامل، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد كما يلي:

- **جذب المواهب:** وهي محاولة المنظمة للحصول على أفضل الأفراد الموهوبين للعمل بها، من خلال سعى المنظمة لبناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة المتميزة (أبو زيادة، ٢٠٢٠).
- **تدريب وتطوير المواهب:** وهي إحدى الأساليب الفعالة لبناء المواهب والاحتفاظ بها داخل المنظمة، وهي عبارة عن كافة الجهود المبذولة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم الوظيفية مما يعظم من أدائهم (Annakis et al., 2014).
- **إدارة أداء المواهب:** وهي عملية منهجية تهدف لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد وهي عملية مرنة غير ثابتة تنطوي على التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والمراجعة (أبو زيادة، ٢٠٢٠).
- **تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب:** وهو الجهود الهادفة والمنظمة التي يتم بذلها في سبيل ضمان استمرارية القيادات، وتهدف هذه العملية إلى إعطاء الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموهوبين ذوي القدرات والمعارف والمهارات التي تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية على أكمل وجه (أبو زيادة، ٢٠٢٠).

- الاحتفاظ بالمواهب: وهي تشكل ترجمة فعلية لتمكين رأس المال البشري والاعتماد عليه في تحقيق أهداف الشركات وتهيئتها لمواجهة الصعوبات والتحديات، وتركز هذه العملية بشكل مباشر على إبقاء المواهب داخل المنظمة وعدم تركها للذهاب للمنظمات الأخرى عبر تلبية احتياجاتهم ورغباتهم (رضوان، ٢٠٢٠).

د) الإطار المفاهيمي للتوجه الإبداعي للقائد:

١. مفهوم التوجه الإبداعي للقائد:

أشارت دراسة (Cristina, 2013) إلى أن التوجه الإبداعي للقائد عبارة عن امتلاك القائد للشجاعة الكافية لتبنى الأفكار والحماس والرؤى الجديدة، والتي يمكن أن تكون محل إبداع جديد سواء في المنظمة أو خارجها، ولا يمكن لإدارة المنظمة تنفيذ هذا الإبداع دون تدخل هذا القائد المبدع فيه.

كما ذكرت دراسة (Reed & Swanson, 2014) أن التوجه الإبداعي للقائد يتمثل في قدرة القائد على تعبئة فريقه وإقناعه وتدريبه وتشجيعه على أن يكونوا أكثر ابداعية في أداء مهام عملهم وتوفير كل السبل لهم لإنجاح ذلك.

وقد أوضح (Samsir, 2018) أن التوجه الإبداعي للقائد يعني بتوجه القائد نحو التحرر من الأساليب القديمة للعمل والتوجه نحو استخدام أفكار جديدة مبتكرة تخدم مصالح المنظمة.

وعليه واتفاقاً مع الدراسات السابقة يرى الباحث أن التوجه الإبداعي للقائد هو: تحرر القائد من الأساليب التقليدية المعقدة في أداء العمل وفي طريقة تعامله مع تابعيه، فهو الذي يهتم بتطوير المنظمة وابتدع في ابتكار أهداف تنظيمية جديدة لها من خلال وسائل وأساليب مرنة وغير مسبقة.

٢. أهمية التوجه الإبداعي للقائد في تحقيق الإدارة الإبداعية:

للقائد المبدع دور حيوي في تحويل إدارة المنظمة برمتها من إدارة تقليدية إلى إدارة إبداعية، وقد أشارت الدراسات (Weiss & Legrand, 2011 & Kremer et al., 2019) إلى مجموعة من النقاط الهامة تبرز أهمية القائد المبدع والتي يمكن ذكرها من خلال النقاط التالية:

- القائد المبدع هو القادر على أن يجعل جميع أعضاء فريقه قادرين على التعبير عن آرائهم بشأن أي مشكلة تواجههم ويناقشهم في حلول لها.
- من خلال القائد المبدع يكتسب التابعين الثقة الكافية لأداء مهامهم بشكل احترافي وأكثر إبداعية محاولةً منهم لتقليد قائدهم ونظراً للثقة المتبادلة بينهم.
- يمكن للقائد المبدع أن يجعل تابعيه أكثر تطلعاً لتبنى وجهات نظر مختلفة خارج الصندوق تجنى بثمارها على المنظمة.
- من خلال القائد المبدع يتم مناقشة الأفكار مع التابعين بشكل مفتوح ويدعم بنفسه هذه المناقشة بصفة مستمرة.
- القائد المبدع هو الذي يؤيد فكرة أن الإبداع هو العامل الأكثر أهمية في ضمان النجاح التنظيمي، ولذلك يكون قادراً على غرس هذه الفكرة في نفوس تابعيه.
- القائد المبدع هو من يقوم بغرس ثقافة الإبداع في نفوس تابعيه ويشعرهم بأنهم جزء هام من منظومة المنظمة برمتها.
- القائد المبدع هو من يطبق قواعد سلوك أساسية ويتبنى فكرة تشجيع تابعيه على تطبيق الأفكار الأكثر جرأة وإبداعية، لكي يتمكن من تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات واقعية تخطت حيز أنها مجرد أفكار.

هـ) الإطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية

١. مفهوم البراعة التنظيمية:

أشارت دراسة (Tareq et al., 2022) إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الجمع بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، من خلال استغلال الكفاءات المتاحة لديها واستكشاف فرص جديدة.

كما أوضح (Prasetio et al., 2022) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الدمج بين استراتيجيتين مختلفتين في آن واحد، حيث يتم الدمج بين استراتيجية الاستكشاف والتي تتضمن البحث والتجريب وبين استراتيجية الاستغلال التي تشمل التنفيذ والكفاءة.

وقد بينت دراسة (Yunita et al., 2023) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على متابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد.

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم المتنوعة للبراعة التنظيمية واتفاقاً معها، يمكن للباحث صياغة مفهوم للبراعة التنظيمية وهو: تنظيم متداخل ومتكامل بين المستويات التنظيمية والتي تسعى للتنقيب المستمر للأنشطة الجديدة ومحاولة استكشاف أفضلها من ناحية، ومن ناحية أخرى استغلال الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة للحفاظ على جودة العمليات وتطبيق أفضل الأفكار التي تم استكشافها.

٢. أهمية تطبيق البراعة التنظيمية:

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق البراعة التنظيمية له العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على المنظمة، ولذلك فإن البراعة التنظيمية من أهم الأمور التي يجب على المنظمة أن تدرجها في حساباتها إذا ما أرادت الاستمرارية والبقاء، وبناءً على ذلك ذكرت الدراسات (Chou & Kimbrought, 2016 &

(Prasetio et al., 2022) نقاط رئيسية تشير إلى أهمية تطبيق البراعة التنظيمية في

المنظمات وهي:

- تطبيق البراعة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء المنظمات .
- يُمكن تطبيق البراعة التنظيمية المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها .
- لها دور هام في جذب العملاء واكتشاف طرق جديدة لتحقيق رضا العميل .
- تُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من رفع كفاءة تطوير المنتجات من خلال أنشطة إبداعية جديدة .
- تحقق البراعة التنظيمية المرونة الكافية للمنظمات من أجل التكيف مع البيئة المحيطة .
- تبرز أهمية البراعة التنظيمية في أنها تجعل المنظمات المطبقة لها على قدر كافٍ من القدرة على المنافسة في الأسواق المختلفة .
- تُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من القدرة على الحفاظ على التدفقات النقدية المستقبلية.
- للبراعة التنظيمية أثر بالغ الأهمية في أنها تجعل المنظمات المطبقة لها قادرة على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

٣. أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت مجموعة واسعة من الدراسات السابقة (Prasetio & Yunita et al., 2023 & Tuan, 2016 & Tareq et al., 2022 & أبو زيادة، ٢٠٢٠؛ إبراهيم، ٢٠٢٠؛ طه، ٢٠٢٢ على أن للبراعة التنظيمية بعدين فقط وهما الاستكشاف والاستغلال، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- الاستكشاف: ويشير إلى التجريب والبحث الناتج عن اللامركزية، البحث عن المعرفة والتغيير الجذري وابتكار عمليات جديدة، وذلك بهدف النمو

والتطور من خلال تقديم جيل جديد من المنتجات وفتح أسواق جديدة وإدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف المجالات داخل المنظمة، كما أن أنشطة الاستكشاف تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتحسين قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة.

- **الاستغلال:** ويشير إلى التعديل والانتقاء والتغيير التدريجي في المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها المنظمة، ويشتمل على استخدام الموارد والكفاءات المتاحة الاستخدام الأمثل، بل والتوسع في الكفاءات الحالية، وذلك بهدف الوصول إلى الربحية وتقليل التكاليف وتحسين الفعالية من خلال تحسين الكفاءات الحالية على المدى القريب عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات الحالية وتحسين مرونتها وتقليل الهالك من المواد المستخدمة في التصنيع.

واتفاقاً مع الدراسات السابقة، يتبنى الباحث أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض

أ) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية

قامت دراسة (عبد ربه، ٢٠٢٠) بفحص أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان، وتكونت عينة الدراسة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم العاملين في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٢٠٠) فرداً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة على تحقيق البراعة التنظيمية.

وقد استهدفت دراسة (Antonio et al., 2021) فحص الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وإبداع الفريق، وذلك عبر تطبيقها على عينة

مكونة من ٢٠٧ من الموظفين العاملين بإندونيسيا. وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (العارضي & حمزة، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز البراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق. وتم توزيع (٢٣٠) استبيان على متخذي القرار في المصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق. وقد توصلت النتائج إلى أن للقيادة الخادمة دور ايجابي في تعزيز البراعة التنظيمية للمصارف محل الدراسة.

كما استهدفت دراسة (Elsotouhy et al., 2022) الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على عينة مكونة من ٢٩٤ من العاملين بشركات الأدوية التابعة لشركة هولدي فارما. وقد خلصت نتائج الدراسة فيما يخص التأثير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية أن للقيادة الخادمة بعبءها الخدمة والرؤية تأثير معنوي إيجابي على تحقيق البراعة التنظيمية.

وهدف دراسة (البارعدي & رشيد، ٢٠٢٢) إلى التعرف على القيادة الخادمة ودورها في البراعة التنظيمية والتي يمارسها الموظفون في عدد من كليات جامعة نورويز بالعراق، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على (٩٠) مفردة. وقد توصلت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ أن أي زيادة في مستوى القيادة الخادمة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية.

وقد فحصت دراسة (طه وآخرون، ٢٠٢٢) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية، وذلك عبر تطبيقها على عينة مكونة من ٣٨٩ من العاملين في البنوك التجارية المصرية. وقد وجدت نتائج الدراسة فيما يخص

التأثير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية أن للقيادة الخادمة تأثير معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية بصورة إجمالية.

و اتفاقاً مع الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة بأبعادها (الخدمة، التواضع، الرؤية) على تحقيق البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، الاستغلال).

ب) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

أوضحت دراسة (Song et al., 2011) أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العوامل التنظيمية المختلفة، وأن تطبيقه دون الاعتماد على آليات تكفل اعتماد الأنشطة الإبداعية من المرجح أن يؤثر سلباً على أنشطة الاستكشاف التي هي من أبعاد البراعة التنظيمية.

وقد أكدت دراسة (Sirén & Kohtamäki, 2016) على أنه من المرجح عندما تقوم المنظمة باستخدام التخطيط الاستراتيجي دون آليات أخرى فإنها تعمل على توجيه الميزانيات بعيداً عن الاستكشاف والاستغلال مما يحول دون الوصول للبراعة التنظيمية، حيث استنتجت الدراسة هذه النتيجة من خلال أن التخطيط الاستراتيجي يحد من توليد المعرفة الجديدة التي تتطلبها المهام الاستكشافية ويعتمد على المعرفة المألوفة فقط بدلاً من ذلك، ولذلك فمن المرجح أن يكون للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً سلبياً على البراعة التنظيمية.

وأشارت دراسة (Arend et al., 2017) إلى أن هناك نقاش مستمر بين الباحثين فيما يتعلق بآثار التخطيط الاستراتيجي على أنشطة الإبداع والذي يكون أساس الاستكشاف وهو أحد أبعاد البراعة التنظيمية، فهناك دراسات أقرت بوجود أثر سلبي للتخطيط الاستراتيجي على أنشطة الإبداع والتي هي مكون أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية، ودراسات أخرى رأت أن له أثر إيجابي، وتطرقنا في الدراسة إلى أن هناك تفسيرات للأثر الضار للتخطيط الاستراتيجي والتي تكمن في الآتي:

- أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد الأنشطة الإبداعية والتي هي بطبيعتها غير قابلة للخضوع للتخطيط الدقيق المسبق.
- يضع التخطيط الاستراتيجي قيوداً على إبداع الموظفين ويحول دون تنفيذ الأفكار خارج الإطار المحدد لها.
- يُقال أن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تتمتع بالمرونة وغير قادرة على التكيف مع التطورات غير المتوقعة الناتجة عن عمليات الإبداع.
- يُحد التخطيط الاستراتيجي من اغتنام الفرص الجديدة.

بينما أشارت الدراسة إلى تفسيرات الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي وهي كما يلي:

- ❖ ارتباط التخطيط الاستراتيجي بدورات تطوير منتجات جديدة بشكل أسرع ومعدلات فشل أقل وخطأ أقل في استهلاك الوقت.
- ❖ قد يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي إلى فقدان الموظفين السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والانخراط في سلوك غير مرغوب فيه، مما قد ينتج عنه أنشطة غير منسقة ومتضاربة بين الموظفين.
- ❖ تجنب التضارب وعدم التنسيق بين أنشطة الموظفين يعتبر ذات أهمية بالغة في عمليات الإبداع، نظراً لأنها تنطوي على قدر كبير من الترابط في المهام المتبادلة بين الوحدات الفرعية والتي تساعد على فرص زيادة مستويات الإبداع.

ولذلك اقترحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على البراعة التنظيمية، وعند فحص هذه العلاقة توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثيراً سلبياً على البراعة التنظيمية.

في حين قامت دراسة (Posch & Garaus, 2020) بفحص طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية مع وجود التوجه الإبداعي للفائد كمتغير معدل في هذه العلاقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وجد الباحث أن هناك تعارض بين الباحثين في إمكانية التأثير الإيجابي أو السلبي للتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، وكما تم ذكره أن أصحاب رأى التأثير الإيجابي يشترطون أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بآليات يتم حسنها جيداً واضحة في اعتبارها إمكانية الاستفادة من الأنشطة الإبداعية التي تؤهل المنظمة للاستكشاف والاستغلال، وعلى هذا الأساس يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، الاستغلال).

ج) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب

هدفت دراسة (Sumarsi, 2020) نحو فحص العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وهي القيادة الخادمة، إدارة المواهب، إدارة المعرفة، وأداء الموظف. وفيما يخص العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب.

وقد استهدفت دراسة (Elsotouhy et al., 2022) الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على عينة مكونة من ٢٩٤ من العاملين بشركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما. وقد خلصت نتائج الدراسة فيما يخص التأثير المباشر للقيادة الخادمة على إدارة المواهب أن للقيادة الخادمة ببعدها الخدمة والرؤية تأثير معنوي إيجابي على إدارة المواهب. وبناء على ذلك، يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

H3: يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة بأبعادها (الخدمة، التواضع، الرؤية) على إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

د) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية

هدفت دراسة (رضوان، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا قوامها ٢٢٤ مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية.

وقامت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) بفحص العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، وقد تم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لبحث هذه العلاقة، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٦٠) مفردة. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

وقد تطرقت دراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠) إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. وقد تم الاعتماد على قائمة استقصاء على عينة مكونة من ١٥٥ مبحوث. وقد وجدت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي لبعض أبعاد إدارة المواهب على تحقيق البراعة التنظيمية.

كما قامت دراسة (Elsotouhy et al., 2022) إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على عينة مكونة من ٢٩٤ من العاملين بشركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما. وقد خلصت نتائج الدراسة فيما يخص التأثير المباشر لإدارة المواهب على البراعة التنظيمية أن لإدارة المواهب تأثير معنوي إيجابي على تحقيق البراعة التنظيمية.

كما قامت دراسة (عبد الرحمن & إمام، ٢٠٢٢) بفحص الدور المُعدّل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها

على عينة مكونة من ٦١٢ مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة المصرية فئة أ. وقد وجدت النتائج أن لإدارة المواهب تأثير معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية.

وقد تطرقت دراسة (Latukha et al., 2022) نحو فحص الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمة، وذلك من خلال تطبيقها على الشركات الصناعية الروسية. وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب على البراعة التنظيمية. وبناء على ما سبق، يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

H4: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال).

هـ) الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التوجه الإبداعي للقائد والبراعة التنظيمية

اعتبرت دراسة (Talke et al., 2011) أن التوجه الإبداعي للقائد أحد أهم التوجهات الاستراتيجية الأكثر أهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ولا يتم التعبير عن التوجه الإبداعي للقائد من خلال سلوكه القيادي فقط، بل يتم التعرف عليه من خلال كيفية تشجيع موظفيه على التفكير بشكل مستقل وتطوير أفكار جديدة والمشاركة في عمليات التفكير الاستكشافي، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من مستويات الإبداع لدى الموظفين أسوة بقائدهم المبدع.

في حين توصلت دراسة (الغريباوي، ٢٠١٩) إلى أن نشر القائد لثقافة الإبداع يؤدي إلى التعزيز من تحقيق البراعة التنظيمية، كما أكدت دراسة (Jansen et al., 2008) أنه لكي يتم تحقيق البراعة التنظيمية يجب أن يكون القائد في المنظمة يتسم بالإبداع. كما أوضح (Chakma et al., 2021) أن التوجه الإبداعي للقائد يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

H5: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوجه الإبداعي للقائد على تحقيق البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، الاستغلال).

(و) توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية

بعد عرض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الخادمة وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وجد الباحث أن دراسة (Elsotouhy et al., 2022) هي الدراسة الوحيدة – حسب علم الباحث – والتي قامت بتوسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، ومن خلال دمج الفرضين الأول والثالث والرابع يمكن أن يقترح الباحث الفرض التالي:

H6: تتوسط إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، الاستغلال).

(ز) الدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

أشارت دراسة (Sirén & Kohtamäki, 2016) إلى أن التوجه الإبداعي للقائد يقدم المرونة الكافية للتخطيط الاستراتيجي والذي يُعتقد أنه مفتاح التخطيط الاستراتيجي الناجح، حيث سيحمي التوجه الإبداعي للقائد الموظفين من الإدراك الحاسم للتخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على منطق الاستغلال، ويجعل الموظفين مدركين لأهمية الاستكشاف في نفس الوقت وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية، كما أن التوجه الإبداعي للقائد يحد من الآثار السلبية للتخطيط الاستراتيجي ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وبمعنى أدق فإن التوجه الإبداعي للقائد يتصدى للآثار السلبية للتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية.

كما تطرقت دراسة (Posch & Garaus, 2020) نحو استكشاف التوجه الإبداعي للقائد كمتغير معدل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق البراعة التنظيمية، وقد

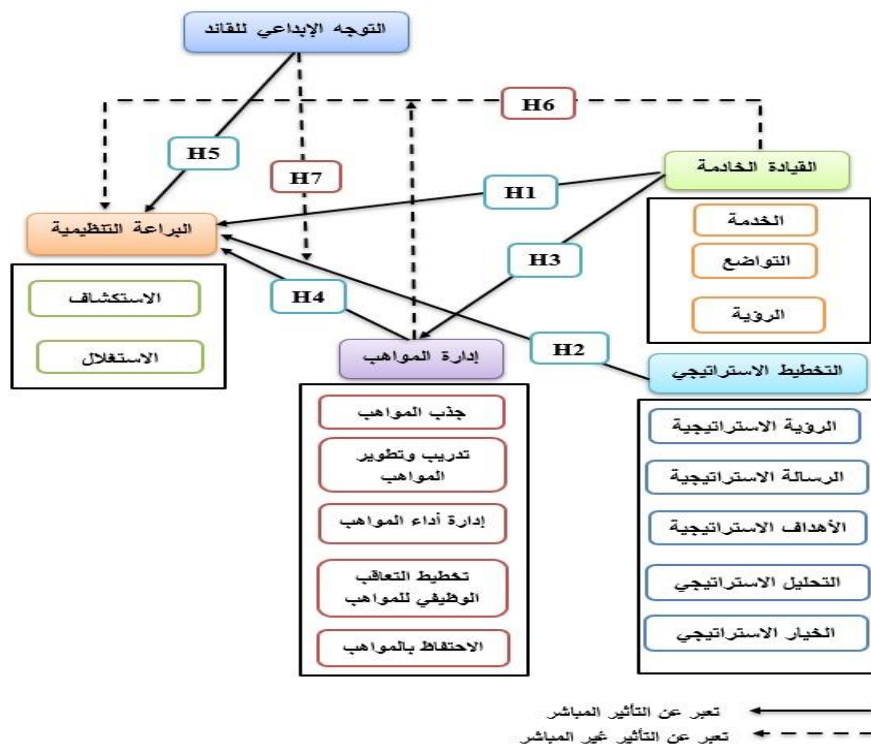
توصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجه الإبداعي للقائد له دور معدل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ولذلك واتفاقاً مع الدراسات السابقة في أهمية التوجه الإبداعي للقائد في الحد من الآثار السلبية للتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالسعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية، يمكن أن يقترح الباحث الفرض التالي:

H7: يُعَدِّل التوجه الإبداعي للقائد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

- قلة الأدبيات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بشكل مباشر
- لم توجد أبحاث - حسب علم الباحث - قامت بدراسة العلاقة بين كلاً من القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية معاً في نموذج بحثي واحد، ولم تكتف الدراسة الحالية بذلك فحسب، بل قامت بإدراج إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية وهو ما لم يراه الباحث إلا في دراسة (Elsotouhy et al., 2022)، ولكن يختلف عنها البحث الحالي في استخدام أبعاد مختلفة لإدارة المواهب بخلاف هذه الدراسة، ولذلك فإنها تعد إضافة علمية يمكن للباحث أن يختبرها في نمودجه الإحصائي.
- تطرقت الدراسة الحالية أيضاً إلى استخدام التوجه الإبداعي للقائد كمتغير مُعَدِّل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية وهو ما لم يتم ملاحظته من خلال اطلاع الباحث على العديد من الأبحاث في هذا المجال إلا في دراسة (Posch & Garaus, 2020)، إلا أن البحث الحالي يختلف عن هذه الدراسة في فحصه لهذه العلاقة من خلال استخدام أبعاد للتخطيط الاستراتيجي ومجال تطبيقي مختلف.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، يمكن توضيح النموذج البحثي في الشكل (١) كما يلي:



شكل (١): نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية^١ على عينة ميسرة بلغت (٤٠) مفردة من العاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث. وقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استبيان مهيكل به مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من الظواهر وتتمثل فيما يلي:

- قصور في إدراك مفهوم القيادة الخادمة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المواهب، التوجه الإبداعي للقائد، البراعة التنظيمية.
- انخفاض مستوى اهتمام المديرين باتباع نمط القيادة الخادمة.
- عدم إشراك العاملين في وضع تصور للتخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي للعاملين الموهوبين داخل الشركات.
- قلة الاهتمام بمستوى الإبداع وسيادته داخل الشركات.
- عدم سعي الشركات نحو إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية والتقنية.

وفي ضوء مشكلة البحث، تتمثل تساؤلات البحث فيما يلي:

١. ما التأثير المباشر للقيادة الخادمة على تحقيق البراعة التنظيمية؟
٢. ما التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية؟
٣. ما التأثير المباشر للقيادة الخادمة على إدارة المواهب؟

^١ تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢١ / ٥ / ٢٠٢٣ حتى ٢٦ / ٥ / ٢٠٢٣، وذلك على عينة ميسرة مكونة من (٤٠) مفردة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

٤. ما التأثير المباشر لإدارة المواهب على تحقيق البراعة التنظيمية؟
٥. ما التأثير المباشر للتوجه الإبداعي للقائد على تحقيق البراعة التنظيمية؟
٦. ما التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال توسيط إدارة المواهب؟
٧. ما التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التوجه الإبداعي للقائد كمتغير مُعدّل في لهذه العلاقة؟

رابعاً: أهداف البحث

للإجابة على تساؤلات البحث، يتبنى البحث الأهداف التالية:

١. التحقق من التأثير المباشر للقيادة الخادمة على تحقيق البراعة التنظيمية.
٢. فحص التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية.
٣. تحديد التأثير المباشر للقيادة الخادمة على إدارة المواهب.
٤. استكشاف التأثير المباشر لإدارة المواهب على تحقيق البراعة التنظيمية.
٥. قياس التأثير المباشر للتوجه الإبداعي للقائد على تحقيق البراعة التنظيمية.
٦. التحقق من التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال توسيط إدارة المواهب.
٧. التعرف على التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التوجه الإبداعي للقائد كمتغير مُعدّل لهذه العلاقة.

خامساً: أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(أ) الأهمية العلمية:

١. يسعى البحث الحالي إلى تحقيق بعض الاسهامات على المستوى العلمي من خلال تغطية الفجوة البحثية المُشار إليها، وذلك عن طريق دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية من خلال توسيط إدارة المواهب، بالإضافة إلى فحص التأثير المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية من خلال التوجه الإبداعي للقائد كمتغير مُعدّل لهذه العلاقة.
٢. حيوية الموضوع الذي يتناوله البحث، وهو فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، حيث أن نموذج الدراسة الحالي يُعد إسهاماً علمياً متواضعاً من الباحث.
٣. تزويد المكتبة العربية بالمعلومات التي توضح مدى تطبيق أسس القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي، وأثر ذلك على تحقيق البراعة التنظيمية.
٤. مساهمة القيادة الخادمة في زيادة الكفاءة الإبداعية للموظفين، وذلك في ضوء تطوير أسلوب العمل التقليدي إلى الأسلوب المتطور من خلال إطار علمي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال خدمتهم وتقديم العون النفسي والشخصي لهم.
٥. مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التوجه الإبداعي للقائد كأحد أهم العوامل التي تساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية.

(ب) الأهمية التطبيقية:

١. يسعى البحث إلى تقديم نتائج تطبيقية ذات تأثير إيجابي على المستوى التنظيمي، ومن ثم فهي تحاول أن تسد النقص في مثل هذا النوع من الدراسات.

٢. تنبع الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو شركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة لما له من أهمية بالغة الأهمية على توفير المنتجات المطلوبة بشدة في السوق المصري، حيث لا يقتصر عمل هذه الشركات على النطاق المحلي فقط، بل تقوم مجموعة من هذه الشركات بالتصدير للخارج.
٣. مساهمة البحث في التعرف على الإجراءات التي من شأنها أن تطبق معايير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي السليم، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي، والكفاءة الإبداعية لدى الموظفين في ضوء التدريبات، والندوات، والمحاضرات التي تبنى مواهب المنظمة لاكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تحويل مسار المنظمة إلى مصاف المنظمات الحديثة وفق خطط عمل تعتمد على التقنية الحديثة، وتؤمن بحتمية التغيير كوسيلة للتحسين المستمر للأداء في مناخ من المشاركة الفعالة بين القائد وموظفيه.
٤. مساهمة نتائج البحث في فهم مدى تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في شركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة.

سادساً: حدود البحث

يمكن تقسيم حدود البحث إلى ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- (أ) حدود مكانية: تم تحديد بيئة البحث في شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- (ب) حدود بشرية: تم تطبيق البحث على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

(ج) حدود زمنية: تم إجراء البحث خلال مدة زمنية استغرقت خمسة أشهر بدءاً من مايو ٢٠٢٣ حتى سبتمبر ٢٠٢٣.

سابعاً: منهجية البحث

(١) منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج التحليلي الاستنتاجي (الكمي) والذي يهتم باستخلاص النتائج عن المجتمعات موضع الدراسة، ويعنى ذلك استخدام البيانات التي تم جمعها للوصول إلى قرار بشأن الفرض أو مجموعة الفروض المبدئية والتي وُضعت لتفسير الظاهرة وهذا القرار إما رفض أو قبول الفرض أو أن البيانات غير كافية.

(٢) أداة البحث:

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء خصيصاً لقياس متغيرات وأبعاد البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ستة أقسام. وقد تم تخصيص القسم الأول لقياس القيادة الخادمة بواقع ١٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لكل بعد، في حين تم تخصيص القسم الثاني لقياس التخطيط الاستراتيجي من خلال ٢٠ عبارة بواقع ٤ عبارات لكل بعد. كما تم تخصيص القسم الثالث لقياس إدارة المواهب من خلال ٢٠ عبارة بواقع ٤ عبارات لكل بعد، والقسم الرابع تم تخصيصه لقياس التوجه الإبداعي للقائد من خلال ٣ عبارات، في حين تم تخصيص القسم الخامس لقياس البراعة التنظيمية بواقع ٨ عبارات بواقع ٤ عبارات لكل بعد، وأخيراً تم تخصيص القسم السادس للمتغيرات الديمغرافية لعينة البحث.

(٣) متغيرات البحث وأساليب قياسها:

يوضح الجدول (٤) تصنيف متغيرات البحث وأساليب قياسها كما يلي:

جدول (٤): متغيرات البحث وأساليب قياسها

المتغير	نوع المتغير	الأبعاد المستخدمة	عدد العبارات	المقياس المستخدم
القيادة الخادمة	مستقل	الخدمة	٥	(Hale & Fields, 2007)
		التواضع	٥	
		الرؤية	٥	
		إجمالي عدد عبارات قياس المتغير		١٥
التخطيط الاستراتيجي	مستقل	الرؤية الاستراتيجية	٤	(الطراونة، ٢٠٢٣)
		الرسالة الاستراتيجية	٤	
		الأهداف الاستراتيجية	٤	
		التحليل الاستراتيجي	٤	
		الخيار الاستراتيجي	٤	
		إجمالي عدد عبارات قياس المتغير		٢٠
إدارة المواهب	وسيط	جذب المواهب	٤	(أبو زيادة، ٢٠٢٠)
		تدريب وتطوير المواهب	٤	
		إدارة أداء المواهب	٤	
		تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	٤	
		الاحتفاظ بالمواهب	٤	
		إجمالي عدد عبارات قياس المتغير		٢٠
التوجه الإبداعي للقائد	مُعدّل	—	٣	(Kortmann, 2015)
البراعة التنظيمية	تابع	الاستكشاف	٤	(Tuan, 2016)
		الاستغلال	٤	
		إجمالي عدد عبارات قياس المتغير		٨

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات المذكورة

٤) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة والبالغ عددهم بشكل تقريبي (١٤٠١٧) موظف حسب سجلات الموارد البشرية بهذه الشركات، وقد بلغ عدد الشركات ٢٩٣ شركة، وتمثلت عينة البحث في ٣٧٤ موظف وفقاً لموقع Sample Size Calculator لحساب حجم العينة والتي تم سحبها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبيانات على العينة تم استرداد ٣٢٨ استبيان خالين من الأخطاء وصالحين للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت ٨٧,٧٪. ويوضح الجدول (٥) تقسيم الشركات محل البحث تبعاً لنوع الصناعة، وذلك على النحو التالي:

جدول (٥): تقسيم شركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة تبعاً لنوع الصناعة

م	نوع الصناعة	عدد الشركات	النسبة	العينة
١	الصناعات الخشبية	١١٤	٣٩٪	١٤٦
٢	الصناعات الغذائية	٣٦	١٢,٣٪	٤٦
٣	الصناعات الميكانيكية والمعدنية	٢٦	٨,٩٪	٣٣
٤	مواد البناء	٢٣	٧,٨٪	٢٩
٥	الصناعات الكيماوية	١٨	٦,١٪	٢٣
٦	صناعة البلاستيك	١٣	٤,٤٪	١٧
٧	المقاولات والاستشارات الهندسية	١٢	٤,١٪	١٥
٨	صناعة المنسوجات والمفروشات	١٢	٤,١٪	١٥
٩	مشروعات كهربائية	٨	٢,٧٪	١٠
١٠	الصناعات الورقية والإلكترونية	٧	٢,٤٪	٩
١١	مشاريع الوقود	٤	١,٤٪	٥
١٢	مشروعات إلكترونية	٤	١,٤٪	٥
١٣	التوريدات والتعبئة والتغليف	٣	١٪	٤
١٤	الأحذية والجلود	٣	١٪	٤
١٥	صناعات متنوعة	١٠	٣,٤٪	١٣
الإجمالي		٢٩٣	١٠٠٪	٣٧٤

المصدر: دليل شركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة الصادر عن جمعية المستثمرين

لعام ٢٠٢٣

كما يوضح الشكل (٢) كيفية حساب حجم العينة، وذلك كما يلي:

home / math / sample size calculator

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: **374**

This means 374 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ?	95%	▼
Margin of Error: ?	5	%
Population Proportion: ?	50	% Use 50% if not sure
Population Size: ?	14017	Leave blank if unlimited population size.
Calculate ▶ Clear		

شكل (٢): حساب حجم العينة

المصدر: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

٥) أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوبين لجمع البيانات وهما:

١/٤: البيانات الثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث ألا وهي القيادة الخادمة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المواهب، التوجه الإبداعي للقائد، البراعة التنظيمية، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى يتمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث.

٢/٤: البيانات الأولية: وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام استبيان تم تصميمه في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والذي من خلاله يستطيع الباحث اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج.

ثامناً: نتائج البحث

تشمل نتائج البحث النتائج من خلال تحليل البيانات النتائج الخاصة بالإحصاء الوصفي بالإضافة إلى نتائج اختبار الفروض، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(أ) نتائج الإحصاء الوصفي:

قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS V.25 لاستخراج نتائج التحليل الوصفي كما يلي:

١. وصف عينة البحث:

يمكن وصف خصائص عينة البحث كما في الجدول (٦) على النحو التالي:

جدول (٦): الخصائص الديمغرافية لعينة البحث (ن=٣٢٨)

المتغيرات الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٦١,٦٪
	أنثى	٣٨,٤٪
	المجموع	١٠٠٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٥,٩٪
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠,٨٪
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٥,٣٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٨٪
	المجموع	١٠٠٪
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	١٤,٧٪
	رئيس قسم	٢٩,٥٪
	موظف إداري	٥٥,٨٪
	المجموع	١٠٠٪
	أقل من ٥ سنوات	٤٤,٨٪

المتغيرات الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٤,٨٪
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠,٤٪
	المجموع	١٠٠٪

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- حصلت فئة الذكور على الترتيب الأول لإجابات مفردات العينة بنسبة ٦١,٦٪ بواقع ٢٠٢ مستجيب. كما حصلت الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) على الترتيب الأول لإجابات مفردات العينة بنسبة ٣٠,٨٪ بواقع ١٠١ مستجيب. وبالنسبة للمستوى الوظيفي حصلت الفئة (موظف إداري) على الترتيب الأول لإجابات مفردات العينة بنسبة ٥٥,٨٪ عبر ١٨٣ مستجيب. وفيما يخص سنوات الخبرة، جاءت الفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) في الترتيب الأول لإجابات مفردات العينة بنسبة ٣٤,٨٪ بواقع ١١٤ مستجيب.

٢. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

يمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث وأبعاده كما في الجدول (٧) وذلك كما يلي:

جدول (٧): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
القيادة الخادمة	الخدمة	٣,١٨	٠,٥٦٣	١
	التواضع	٣,٠٤	٠,٦٢٢	٣
	الرؤية	٣,١٢	٠,٤٢٨	٢
المعدل العام		٣,١١	٠,٥٣٧	
	الرؤية الاستراتيجية	٣,٠٨	٠,٨٢١	٤

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التخطيط الاستراتيجي	الرسالة الاستراتيجية	٣,٠٥	٠,٧٢٢	٥
	الأهداف الاستراتيجية	٣,١٧	٠,٦٦٤	٣
	التحليل الاستراتيجي	٣,٢١	٠,٧٥١	١
	الخيار الاستراتيجي	٣,٢٠	٠,٤٢٧	٢
المعدل العام		٣,١٤	٠,٦٨٢	
إدارة المواهب	جذب المواهب	٣,٢٧	٠,٩٢٤	٣
	تدريب وتطوير المواهب	٣,٢٠	٠,٦١٧	٤
	إدارة أداء المواهب	٣,٣٦	٠,٤٨٣	١
	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	٣,١٤	٠,٥٢٢	٥
	الاحتفاظ بالمواهب	٣,٣١	٠,٧٥١	٢
المعدل العام		٣,٢٥	٠,٥٩٤	
التوجه الإبداعي للقائد		٣,١٦	٠,٤٣٧	
البراعة التنظيمية	الاستكشاف	٣,٣٨	٠,٦٣٢	١
	الاستغلال	٣,٣١	٠,٥٠٧	٢
المعدل العام		٣,٣٤	٠,٦١٨	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- ❖ تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الخادمة ما بين (٣,٠٤: ٣,١٨)، حيث حصل التواضع على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت ٣,٠٤، فيما حصلت الخدمة على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته ٣,١٨، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الخادمة بين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بدرجة متوسطة.
- ❖ سجلت أبعاد التخطيط الاستراتيجي وسط حسابي تراوح ما بين (٣,٠٥: ٣,٢١)، حيث حصلت الرسالة الاستراتيجية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٣,٠٥، في حين حصل التحليل الاستراتيجي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت

قيمته ٣,٢١، وهو ما يشير إلى إقرار العاملين بشركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بتوافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

❖ حصلت أبعاد إدارة المواهب على وسط حسابي تراوح ما بين (٣,١٤: ٣,٣٦)، حيث حصلت تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٣,١٤، في حين حصل إدارة أداء المواهب على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته ٣,٣٦، وهو ما يشير إلى إقرار العاملين بشركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بتوافر أبعاد إدارة المواهب بدرجة متوسطة.

❖ سجل التوجه الإبداعي للقائد وسط حسابي بلغ (٣,١٦)، وهو ما يوضح إقرار العاملين بشركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بتوافر التوجه الإبداعي للقائد بدرجة متوسطة.

❖ تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد البراعة التنظيمية ما بين (٣,٣١: ٣,٣٤)، حيث حصل الاستغلال على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٣,٣١، فيما حصل الاستكشاف على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت قيمته ٣,٣٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بين العاملين بشركات المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة بدرجة متوسطة.

(ب) نتائج اختبار الفروض:

استخدم الباحث نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS.4 ويستند هذا البرنامج إلى نموذجين وهما النموذج القياسي والنموذج الهيكلي، ويمكن توضيح هذين النموذجين كما يلي:

(١) تقييم نموذج القياس:

تم الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية للتأكد من الصدق البنائي للمقياس المستخدم في البحث، بالإضافة إلى التأكد من صحة وصلاحيّة النموذج وللتأكد من مطابقته لبيانات البحث قبل إجراء اختبارات الفروض من خلال اتباع ما يلي:

أ- تحديد اعتمادية معاملات التحميل، ومن خلال قراءة نتائج الجدول (٨) يتضح قبول جميع معاملات التحميل، حيث جاءت جميعاً أكبر من ٠,٥٠. كما نصت دراسة (Hair et al., 2014). فيما عدا العبارات (SR.3/ HL.5/ VS.5/ SV.4/) (SA.4/ TP.3/ TR.1/ EL.1) والتي حصلت على معاملات تحميل أقل من ٠,٥٠، ونتيجة لذلك تم حذفها.

ب- حساب معامل الثبات المركب (CR) ومعامل ألفا كرونباخ (α) من أجل التعرف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس. وكما هو مبين بنتائج الجدول (٨) فإن معامل الثبات المركب ومعامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات البحث قد تخطت ٠,٧٠. وهي أقل قيمة يمكن قبولها (Hair et al., 2014). ولذلك فقد تم قبول جميع القيم بالنسبة لجميع متغيرات البحث

ج- قياس الصدق التقاربي Convergent Validity والذي يشير إلى درجة تقارب العبارات في المقياس أو التي يتم تحميلها على البعد أو المتغير المراد قياسه (Ketchen & Bergh, 2006). ويتم احتساب الصدق التقاربي عن طريق قياس قيمة متوسط التباين المُستخرج (AVE) والذي اقترحه (Fornell and Larcker, 1981). فيما أشار (Hair et al., 2010) إلى أنه سيتم قبول متوسط التباين المُستخرج يجب أن تبلغ قيمته ٠,٥٠. وباستقراء الجدول (٨) نجد أن جميع قيم متوسط التباين المُستخرج لجميع المتغيرات أعلى من ٠,٥٠، وهو ما يعني وجود صدق تقاربي مرتفع لجميع عبارات متغيرات الدراسة وأن المقياس الحالي متسق وفقاً للصدق التقاربي.

جدول (٨): معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	معاملات التحميل والثبات				الصدق التقاربي	
		كود العبارة	العبارات	معامل التحميل	معامل الثبات α		الثبات المركب CR
القيادة الخادمة	الخدمة	SR.1	يشجعي مديري المباشر على تنفيذ بعض قرارات العمل الهامة على مسؤوليتي.	٠,٧٢٤	٠,٧٨٤	٠,٧٩٦	٠,٦٢٧
		SR.2	يعطيني مديري المباشر الحرية في معالجة بعض الحالات الصعبة.	٠,٦٨٢			
		SR.3	يضعي مديري المباشر بمصالحه الشخصية لتلبية احتياجاتي.	٠,٤٣٠			
		SR.4	يهتم مديري المباشر بمصالحه قبل مصالحه.	٠,٧٣٣			
		SR.5	يسعى مديري المباشر إلى عدم خداع العاملين من أجل تحقيق منفعة لنفسه.	٠,٦٤٨			
	التواضع	HL.1	يتحدث مديري المباشر عن إنجازات موظفيه أكثر من التحدث عن إنجازاته.	٠,٥٧٠	٠,٨٢٤	٠,٨٣١	٠,٥٨٦
		HL.2	يسعى مديري المباشر إلى عدم المبالغة في تقدير مزاياه.	٠,٦١٧			
		HL.3	يستشير مديري المباشر تابعيه عندما يكون غير قادر على الوصول إلى الإجابات اللازمة.	٠,٦٢١			
		HL.4	ينصب اهتمامات مديري المباشر على إنجازاته وإنجازات تابعيه أيضاً.	٠,٥٨٨			
		HL.5	يهتم مديري المباشر بتمجيد الآخرين عن تمجيد نفسه.	٠,٤٥٢			

المتغيرات	الأبعاد	معاملات التحميل والثبات					الصدق التقاربي
		كود العبارة	العبارات	معامل التحميل	معامل الثبات	الثبات المركب CR	
	الرؤية	VS.1	يشجعني مديري المباشر على المشاركة في تحديد وتطوير رؤية مشتركة للشركة.	٠,٧٤٢	٠,٧٧٦	٠,٧٨٥	٠,٦٨٢
		VS.2	يتشارك الموظفون مع المدير في كتابة رؤية واضحة ومحددة للشركة.	٠,٧١٨			
		VS.3	يسألني مديري المباشر عما أعتقد أنه الاتجاه المستقبلي للشركة.	٠,٦٦٨			
		VS.4	يهتم مديري المباشر بوضع رؤية الموظفين ضمن أهداف الشركة.	٠,٥٢٤			
		VS.5	يسعى مديري المباشر للتأكد من التزامي بتحقيق الرؤية المشتركة للشركة.	٠,٣٣٨			
	الرؤية الاستراتيجية	SV.1	للشركة رؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيقها.	٠,٧٧٠	٠,٨٥٣	٠,٨٥٨	٠,٥٧١
		SV.2	تعلن الشركة عن رؤيتها بشكل دائم للمجتمع الداخلي والخارجي.	٠,٧٦٢			
		SV.3	تضع الشركة رؤيتها بناء على أسس منهجية قابلة للقياس.	٠,٥٧١			
		SV.4	تسعى الشركة من خلال رؤيتها لترسيخ العلم والمعرفة للوصول إلى الرقي الحضاري.	٠,٣١١			
	الرسالة الاستراتيجية	SM.1	رسالة الشركة واسعة بحيث تحقق استثمار الفرص الجديدة لخدمة المجتمع.	٠,٥٤٧	٠,٨١٧	٠,٨٢٥	٠,٦١١
		SM.2	يتم صياغة رسالة الشركة بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات.	٠,٥٨٠			
		SM.3	تعتبر رسالة الشركة عن الصورة الذهنية التي ترغب الشركة في بنائها.	٠,٦٣٣			
		SM.4	تقوم الشركة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.	٠,٧١٨			

تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد

المتغيرات	الأبعاد	معاملات التحميل والثبات				الصدق التقاربي
		كود العبارة	العبارات	معامل التحميل	معامل الثبات α	متوسط التباين المستخرج AVE
	الأهداف الاستراتيجية	SG.1	تضع الشركة أهدافها طويلة الأجل والتي من خلالها تحقق رسالتها.	٠,٥٩١	٠,٨٤٢	٠,٥٩٣
		SG.2	تتصف أهداف الشركة بالواقعية والقابلية للتطبيق الفعلي في الوقت المحدد.	٠,٦٢٢		
		SG.3	تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية.	٠,٥٦٣		
		SG.4	تشرع الشركة بصياغة أهدافها بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تنفيذها.	٠,٦٠٧		
	التحليل الاستراتيجي	SA.1	تقوم الشركة بتحليل الوضع الاقتصادي العام لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات	٠,٥٢٤	٠,٧٨١	٠,٧١١
		SA.2	تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	٠,٦٤٠		
		SA.3	تحلل الشركة التشريعات الحكومية والقوانين على المستويين المحلي والدولي.	٠,٥٧١		
		SA.4	تحلل الشركة باستمرار التغيرات التكنولوجية والتقنية.	٠,٣٦٧		
	الخيار الاستراتيجي	SC.1	تركز الشركة على ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	٠,٧١٨	٠,٧٦٣	٠,٦٨٠
		SC.2	تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تنسجم مع الخطط الموضوعية.	٠,٧٠٧		
		SC.3	تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة تتوافق مع نقاط القوة والضعف في الشركة.	٠,٦٨٦		
		SC.4	تضمن الشركة اتفاق الخيار الاستراتيجي مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي.	٠,٥٥١		

المتغيرات	الأبعاد	معاملات التحميل والثبات					الصدق التقاربي
		كود العبارة	العبارات	معامل التحميل	معامل الثبات	الثبات المركب CR	
إدارة المواهب	جذب المواهب	TA.1	تتبنى إدارة الشركة سياسات واضحة لجذب المواهب وترغيبهم في العمل بالشركة.	٠,٥٢٧	٠,٨٧٦	٠,٨٨٤	٠,٧٢٦
		TA.2	تستخدم إدارة الشركة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين لجذب أكبر عدد من المتقدمين الموهوبين.	٠,٧١٤			
		TA.3	تقدم إدارة الشركة الحوافز والمكافآت الملائمة لجذب المواهب ذات الكفاءة العالية.	٠,٦٣٧			
		TA.4	تتوافر لدى إدارة الشركة الية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	٠,٧٠١			
	تدريب وتطوير المواهب	TD.1	تحرص إدارة الشركة على تقديم برامج تدريبية عالية الكفاءة لتطوير مهارات ومعارف المواهب لديها.	٠,٧٨٢	٠,٨١٢	٠,٨٢٢	٠,٦٧٣
		TD.2	تقوم إدارة الشركة بتدريب وتطوير المواهب بما يضمن نجاحهم في الوظائف المستقبلية التي تخطط لاستلامهم لها.	٠,٦٦٣			
		TD.3	تخصص إدارة الشركة ميزانية خاصة بتدريب وتطوير العاملين الموهوبين.	٠,٦٢٤			
		TD.4	تناقش إدارة الشركة مع العاملين الموهوبين الاستراتيجيات المناسبة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	٠,٧٢٢			
		TP.1	تضع الشركة خطط مستقبلية لتحسين المستمر لأداء العاملين ورفع مواهبهم.	٠,٥٧٢	٠,٨٠٦	٠,٨١٤	٠,٥٧٧
		TP.2	تستفيد إدارة الشركة من نتائج تقييم أداء العاملين في صياغة خطط الإدارة المستقبلية.	٠,٦٦٠			

تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المُعَدِّل للتوجه الإبداعي للقائد

المتغيرات	الأبعاد	معاملات التحميل والثبات				الصدق التقاربي
		كود العبارة	العبارات	معامل التحميل	معامل الثبات α	الثبات المركب CR
	إدارة أداء المواهب	TP.3	تضع إدارة الشركة معايير للحوافز والمكافآت الخاصة بالأعمال الإبداعية.	٠,٣٠٦		
		TP.4	تعزز إدارة الشركة نظام التغذية الراجعة لتطوير أداء الموظفين.	٠,٥٥١		
	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	TJ.1	تقوم إدارة الشركة بتحديد المواهب المحتملة لشغل مناصب قيادية في الشركة.	٠,٥١٣	٠,٧٨٤	٠,٧٩٣
		TJ.2	تقوم إدارة الشركة بالتنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب في المستقبل.	٠,٥٩٢		
		TJ.3	تهتم إدارة الشركة بتطوير قدرات المواهب القيادية قبل الانتقال لمراكز وظيفية أكثر تقدماً.	٠,٦٤٤		
		TJ.4	يخضع الموظفون الموظفون لعملية تقييم مستمرة بعد شغلهم للمناصب القيادية لضمان تنفيذهم لاستراتيجية الشركة.	٠,٧١٥		
	الاحتفاظ بالمواهب	TR.1	تهتم إدارة الشركة بتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين الموظفين لضمان الاحتفاظ بهم.	٠,٣٨٤	٠,٨١١	٠,٨١٦
		TR.2	تقوم إدارة الشركة بمنح الحوافز والمكافآت للموظفين للاستمرار في الشركة.	٠,٥٩٤		
		TR.3	تعطى الشركة الصلاحيات المناسبة للموظفين للقيام بالعمل.	٠,٥٤٢		
		TR.4	تضمن إدارة الشركة الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين الموظفين لديها.	٠,٥٢٧		
	التوجه	LC.1	يعمل قائدنا على ترسيخ ثقافة التطوير والإبداع في المنظمة.	٠,٦٨٥		

الصدق التقاربي	معاملات التحميل والثبات					المتغيرات	الأبعاد
	معامل التحميل	معامل الثبات	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج	كود العبارة		
٠,٦٦٢	٠,٧٨٣	٠,٧٧٨	٠,٧٠٢	يدعم قائدنا التعلم السريع وطرق العمل الجديدة.	LC.2	الإبداعي للقائد	
			٠,٥٢٢	يوفر لنا قائدنا مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تحقيق الإبداع في العمل.	LC.3		
٠,٦٨١	٠,٨٦٨	٠,٨٦٢	٠,٧٢٧	تعمل شركتنا على تقديم جيل جديد من المنتجات.	EX.1	الاستكشاف	البراءة التنظيمية
			٠,٧٧١	تعمل شركتنا على توسيع نطاق تسويق منتجاتها.	EX.2		
			٠,٦٨١	تقوم شركتنا بالبحث عن أسواق جديدة.	EX.3		
			٠,٦٤٤	تبحث شركتنا باستمرار على إدخال مجالات تكنولوجيا جديدة.	EX.4		
٠,٥٩٢	٠,٧٧٩	٠,٧٧٣	٠,٢٨٤	تعمل شركتنا على تحسين جودة المنتجات الحالية.	EL.1	الاستغلال	
			٠,٥٧٦	تعمل الشركة على تحسين مرونة المنتجات.	EL.2		
			٠,٦٠٨	تقوم شركتنا بمحاولات عديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج.	EL.3		
			٠,٦٨٢	تعمل شركتنا على تقليل استهلاك المواد.	EL.4		

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

د- الصدق التمايزي: ويشير إلى مدى اختلاف كل متغير عن المتغيرات الأخرى. ويتم قياس الصدق التمايزي من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج (Square root of AVE). ويجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج لكل متغير أكبر من ارتباطه بالأبعاد أو المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2016). والجدول (٩) التالي يوضح أن النتائج قد حققت شرط الصدق التمايزي وأن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج أكبر من ارتباطات المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود صدق تمايزي واتساق عالٍ للمقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

جدول (٩): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج

المتغيرات	القيادة الخادمة	التخطيط الاستراتيجي	إدارة المواهب	التوجه الإبداعي للقائد	البراعة التنظيمية
القيادة الخادمة	٠,٨٢٤				
التخطيط الاستراتيجي	٠,٦١١	٠,٨٦٢			
إدارة المواهب	٠,٥٣٢	٠,٥١١	٠,٧٨٦		
التوجه الإبداعي للقائد	٠,٤٢٢	٠,٦٨٧	٠,٥٥٣	٠,٧٧٤	
البراعة التنظيمية	٠,٦٨٣	٠,٧٠٢	٠,٣٢٨	٠,٦٢٢	٠,٨٧٨

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

هـ- مؤشرات جودة النموذج:

يمكن التأكد من صحة نموذج القياس من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول (١٠)، ومن خلال نتائج الجدول يتضح قبول جودة النموذج، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠): مؤشرات جودة النموذج

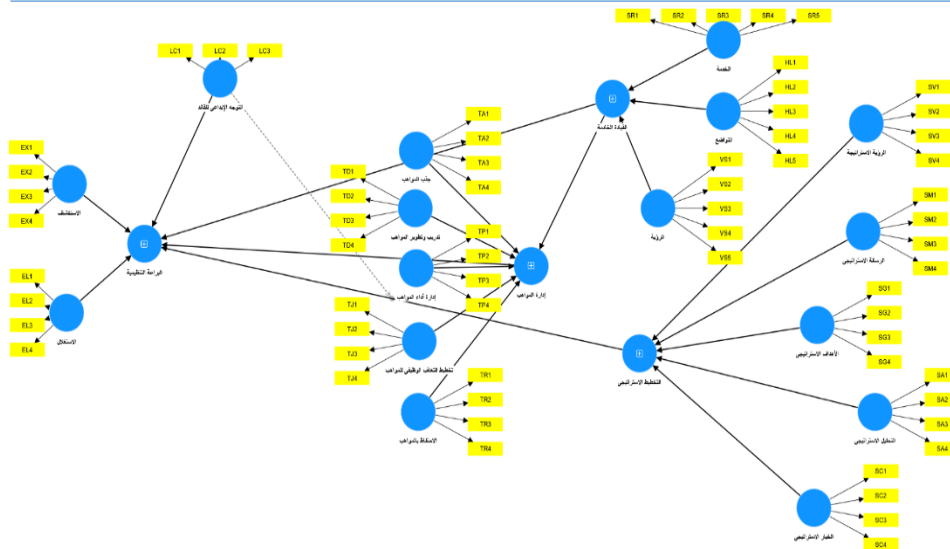
المؤشر	الرمز الإحصائي	مؤشر القبول	النموذج المشيع	النموذج المقدر
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ القياسية	SRMR	$SRMR < 0.08$	٠,٠٦١	٠,٠٧٢
تباين المربعات الصغرى غير الموزونة	d_ULS	$d_ULS > 0.05$	٦,٢١٣	٦,٨٤١
التباين الجيوديسى	d_G	$d_G > 0.05$	٢,١١٨	٢,٤٨٣
مؤشر الملاءمة المعياري	NFI	$NFI > 0.90$	٠,٩٣	٠,٩٢

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

٢) النموذج الهيكلي واختبار الفروض

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS.4 حيث تم صياغة النموذج البحثي في الشكل (٣) وذلك على النحو التالي:

تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند توسيط إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه الابتداعي للقائد



شكل (٣): النموذج الهيكلي للبحث

ويمكن توضيح نتائج اختبار فروض البحث لتوضيح نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة وذلك على النحو التالي:

١. نتائج اختبار تحليل المسار للتأثيرات المباشرة:

جدول (١١): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة

معامل التحديد (R ²)	النتائج	حجم التأثير (F ²)	مستوى المعنوية	معامل المسار	الفرض	
٥٤٪	قبول	٠,١٨٤	٠,٠١	*,٢٤١	الخدمة ← الاستكشاف	H1/1
	قبول	٠,١١٧	٠,٠٢٧	*,١٥٢	التواضع ← الاستكشاف	H1/2
	قبول	٠,٢٢٧	٠,٠٠	*,٣٢٠	الرؤية ← الاستكشاف	H1/3

معامل التحديد (R ²)	النتائج	حجم التأثير (F ²)	مستوى المعنوية	معامل المسار	الفرض	
٤٦٪	قبول	٠,١٦٢	٠,٠٣١	*٠,٢١٣	الخدمة ← الاستغلال	H1/4
	رفض	٠,٠١٣	٠,٠٩٣	٠,٠٦٤	التواضع ← الاستغلال	H1/5
	قبول	٠,١٩٧	٠,٠٠٠	**٠,٢٨٢	الرؤية ← الاستغلال	H1/6
٤٧٪	قبول	٠,٣٦٢	٠,٠٠٠	**٠,٢٩٣	الرؤية الاستراتيجية ← الاستكشاف	H2/1
	قبول	٠,٣١٣	٠,٠٠٠	**٠,٢٣٢	الرسالة الاستراتيجية ← الاستكشاف	H2/2
	قبول	٠,١٩٤	٠,٠٤١	*٠,٢١٠	الأهداف الاستراتيجية ← الاستكشاف	H2/3
	قبول	٠,٣٥٧	٠,٠٠٠	**٠,٣٣٤	التحليل الاستراتيجي ← الاستكشاف	H2/4
	رفض	٠,٠١٩	٠,١٣٧	٠,٠٤٨	الخيار الاستراتيجي ← الاستكشاف	H2/5
٥٢٪	قبول	٠,١٦٢	٠,٠٣١	*٠,٢١٣	الرؤية الاستراتيجية ← الاستغلال	H2/6
	رفض	٠,٠١٣	٠,٠٩٣	٠,٠٦٤	الرسالة الاستراتيجية ← الاستغلال	H2/7
	قبول	٠,١٩٧	٠,٠٠٠	**٠,٢٨٢	الأهداف الاستراتيجية ← الاستغلال	H2/8
	قبول	٠,٢٩١	٠,٠٠٠	**٠,٣٢٧	التحليل الاستراتيجي ← الاستغلال	H2/9
	قبول	٠,١٨٨	٠,٠٣٨	*٠,١٣٥	الخيار الاستراتيجي ← الاستغلال	H2/10
٤٥٪	قبول	٠,٢١١	٠,٠٢٩	*٠,١٥٢	الخدمة ← جذب المواهب	H3/1
	قبول	٠,١٨٤	٠,٠٠١	**٠,١٧٧	التواضع ← جذب المواهب	H3/2
	قبول	٠,٣٦٢	٠,٠٠٠	**٠,٢٦٣	الرؤية ← جذب المواهب	H3/3
	قبول	٠,٣٨٠	٠,٠٠٠	**٠,٣٠٨	الخدمة ← تدريب وتطوير المواهب	H3/4

معامل التحديد (R ²)	النتائج	حجم التأثير (f ²)	مستوى المعنوية	معامل المسار	الفرض	
.٤٣%	قبول	.٣١٤	.٠٠	**.٢٨٩	التواضع ← تدريب وتطوير المواهب	H3/5
	قبول	.٢٨٣	.٠١	**.٢٥٤	الرؤية ← تدريب وتطوير المواهب	H3/6
.٤٠%	قبول	.٢٦٦	.٠٠	**.٢٤٤	الخدمة ← إدارة أداء المواهب	H3/7
	رفض	.٠١٢	.١١٧	.٠٧١	التواضع ← إدارة أداء المواهب	H3/8
	قبول	.١٨٤	.٠٤٣	*.١٧٧	الرؤية ← إدارة أداء المواهب	H3/9
.٣%	رفض	.٠٠٢	.٠٨٥	.٠٣٢	الخدمة ← تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	H3/10
	رفض	.٠١٥	.٢٤٣	.٠٦١	التواضع ← تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	H3/11
	رفض	.٠٠٧	.١٨٦	.٠٤٤	الرؤية ← تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	H3/12
.٤٦%	قبول	.٢٨٢	.٠٠	**.٢٦٢	الخدمة ← الاحتفاظ بالمواهب	H3/13
	قبول	.٣٢٣	.٠٢٦	*.٢٢٩	التواضع ← الاحتفاظ بالمواهب	H3/14
	قبول	.٢٩١	.٠١	**.٢٥٣	الرؤية ← الاحتفاظ بالمواهب	H3/15
.٣٤%	قبول	.٣٦١	.٠٠	**.١٩٤	جذب المواهب ← الاستكشاف	H4/1
	قبول	.٢٣٣	.٠٣٩	*.١٧٢	تدريب وتطوير المواهب الاستكشاف ←	H4/2
	قبول	.١٧٦	.٠١	**.٢٤٣	إدارة أداء المواهب ← الاستكشاف	H4/3
	رفض	.٠١٤	.١٤٤	.٠٦٢	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب ← الاستكشاف	H4/4

معامل التحديد (R ²)	النتائج	حجم التأثير (F ²)	مستوى المعنوية	معامل المسار	الفرض
	قبول	٠,٣٦٢	٠,٠٠	**٠,٣٧٤	H4/5 الاحتفاظ المواهب ← الاستكشاف
٤١٪	قبول	٠,١٦٤	٠,٠٤٠	*٠,٢٠١	H4/6 جذب المواهب ← الاستغلال
	قبول	٠,٢٨٢	٠,٠٠	**٠,١٨٢	H4/7 تدريب وتطوير المواهب ← الاستغلال
	قبول	٠,٢٤٤	٠,٠٣٧	*٠,١٤٩	H4/8 إدارة أداء المواهب ← الاستغلال
	رفض	٠,٠٠٤	٠,٢٢٦	٠,٠٨٦	H4/9 تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب ← الاستكشاف
	قبول	٠,٢٥٣	٠,٠١	**٠,١٤٢	H4/10 الاحتفاظ المواهب ← الاستغلال
	قبول	٠,٣٢١	٠,٠٠	**٠,٢٧٣	H5/1 التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف ←
٥٢٪	قبول	٠,٢١٦	٠,٠١	**٠,٢٤٦	H5/2 التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال ←

*مستوى معنوية عند ٠,٠٥ / **مستوى معنوية = ٠,٠١

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول (١١) يتضح ما يلي:

- فيما يتعلق بالفرض الأول، يتضح أن لجميع أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية ببعدها (الاستكشاف، والاستغلال)، فيما عدا لم يكن للتواضع أي تأثير معنوي على الاستغلال، وقد بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد R² في النموذج الأول وذلك بنسبة ٥٤٪، وهو ما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ٥٤٪ من التغير الحادث في الاستكشاف، وبناء على ذلك تم القبول الجزئي للفرض الأول.
- بالنسبة للفرض الثاني، نجد أن لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل

الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال)، ما عدا لم يكن للخيار الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستكشاف، وكذلك لم يكن للرسالة الاستراتيجية تأثير معنوي على الاستغلال، وقد بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد R^2 في النموذج الثاني بنسبة ٥٢٪، وهو ما يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ٥٢٪ من التغير الحادث في الاستغلال، ولذلك يتم قبول الفرض الثاني جزئياً.

- فيما يخص الفرض الثالث، يتضح جود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، فيما عدا لم يكن للتواضع تأثير معنوي على إدارة أداء المواهب، كذلك لم يكن لجميع أبعاد القيادة الخادمة تأثير معنوي على تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، وقد بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد R^2 في النموذج الخامس وذلك بنسبة ٤٦٪، وهو ما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ٤٦٪ من التغير الحادث في الاحتفاظ بالمواهب، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الثالث جزئياً.

- بالنسبة للفرض الرابع، اتضح وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب ما عدا تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب على أبعاد البراعة التنظيمية، وقد بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد R^2 في النموذج الثاني وذلك بنسبة ٤١٪، وهو ما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر ٤١٪ من التغير الحادث في الاستغلال، ولذلك تم قبول الفرض الرابع جزئياً.

- وفيما يخص الفرض الخامس، يتضح وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي للتوجه الإبداعي للقائد على البراعة التنظيمية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 في النموذج نسبة ٥٢٪، وهو ما يعني أن التوجه الإبداعي للقائد يفسر ٥٢٪ من التغير الحادث في البراعة التنظيمية، ولذلك تم قبول الفرض الخامس.

٢. نتائج اختبار تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة:

جدول (١٢): نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة (المتغير الوسيط)

الفرض	المتغير			قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	نتيجة الفرض
	المستقل	الوسيط	التابع					
H6/1	القيادة الخادمة	جذب المواهب	الاستكشاف	٠,١٣٦	٠,٠٩٢	**٠,٢٢٨	٠,٠٠	قبول
H6/2	القيادة الخادمة	تدريب وتطوير المواهب	الاستكشاف	٠,١٠٨	٠,١٦٢	*٠,٢٧٠	٠,٠٢٨	قبول
H6/3	القيادة الخادمة	إدارة أداء المواهب	الاستكشاف	٠,٠٨١	٠,١٣٨	**٠,٢١٩	٠,٠٠	قبول
H6/4	القيادة الخادمة	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	الاستكشاف	٠,٠١٧	٠,٠٣٧	٠,٠٥٤	٠,١٤٨	رفض
H6/5	القيادة الخادمة	الاحتفاظ بالمواهب	الاستكشاف	٠,١٠٢	٠,١٥٥	**٠,٢٥٧	٠,٠٠	قبول
H6/6	القيادة الخادمة	جذب المواهب	الاستغلال	٠,١٩٦	٠,٢٢٤	**٠,٤٢٠	٠,٠٠	قبول
H6/7	القيادة الخادمة	تدريب وتطوير المواهب	الاستغلال	٠,٠٨٨	٠,١٦٦	**٠,٢٥٤	٠,٠١	قبول
H6/8	القيادة الخادمة	إدارة أداء المواهب	الاستغلال	٠,٠٤١	٠,٠٦٨	٠,١٠٩	٠,١٠٢	رفض
H6/9	القيادة الخادمة	تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب	الاستغلال	٠,٠٣١	٠,٠٧٢	٠,١٠٣	٠,١٧٧	رفض
H6/10	القيادة الخادمة	الاحتفاظ بالمواهب	الاستغلال	٠,١٦٩	٠,١٥٢	**٠,٣٢١	٠,٠٠	قبول

*مستوى معنوية عند ٠,٠٥ / **مستوى معنوية = ٠,٠١

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول (١٢) ما يلي:

- تتوسط جميع أبعاد إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة

التنظيمية فيما عدا الآتي:

- ❖ لم يكن لتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب أي دور وسيط

في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية.

- ❖ لم تتوسط إدارة أداء المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة

والاستغلال، وذلك عند مستوى معنوية أعلى من ٠.٠٠٥.

- مما سبق، يمكن قبول الفرض السادس جزئياً.

جدول (١٣): نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة (المتغير المُعدّل)

الفرض	المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التوجه الإبداعي للقائد)	المتغير التفاعلي (أبعاد التخطيط الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد)	المتغير التابع (البراعة التنظيمية)	معامل المسار	مستوى المعنوية	النتيجة
تأثير المتغير التفاعلي (أبعاد التخطيط الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد)						
H7/1	الرؤية الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف	←		**،٣٤٤	٠،٠٠	قبول
H7/2	الرسالة الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف	←		**،٣١٦	٠،٠١	قبول
H7/3	الأهداف الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف	←		**،٢٦٣	٠،٠٠	قبول
H7/4	التحليل الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف	←		**،٣٨٧	٠،٠٠	قبول
H7/5	الخيار الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد الاستكشاف	←		**،١٣٠	٠،٠٠	قبول
H7/6	الرؤية الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال	←		*،٣٠٨	٠،٠٢٧	قبول

H7/7	الرسالة الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال	←	*،١٨٩	٠،٣١	قبول
H7/8	الأهداف الاستراتيجية × التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال	←	**،٣٤٢	٠،٠٠	قبول
H7/9	التحليل الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال	←	**،٣٧٠	٠،٠١	قبول
H7/10	الخيار الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد الاستغلال	←	**،١٩٧	٠،٠٠	قبول

*مستوى معنوية عند ٠،٠٥ / **مستوى معنوية = ٠،٠١

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (١٣) أن للمتغير التفاعلي (أبعاد التخطيط الاستراتيجي × التوجه الإبداعي للقائد) تأثير معنوي إيجابي على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠،٠٥، وهو ما يعني أن المتغير المُعَدِّل (التوجه الإبداعي للقائد) له بالفعل دور مُعَدِّل في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وهو ما يعني قبول الفرض السابع.

تاسعاً: مناقشة النتائج

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، توصل الباحث إلى ما يلي:

(أ) فيما يخص العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية:

توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لجميع أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد البراعة التنظيمية، فيما عدا لم يكن للتواضع أي تأثير معنوي على الاستغلال. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتائج المتحصل عليها من الدراسات (Elsotouhy et al., 2022 & Antonio et al., 2021) طه وآخرون، ٢٠٢٢ & عبد ربه، ٢٠٢٠)، وتعتبر هذه النتيجة نتيجة منطقية حيث أن تحلى القادة بسلوك التواضع لا يضمن بشكل كامل تحسين جودة أو مرونة المنتجات التي تقدمها المنظمة وهو جوهر

بعد الاستغلال، وذلك بسبب أن تحسين جودة ومرونة المنتجات تتطلب عناصر أخرى مثل إدخال التقنيات والتكنولوجيا الحديثة على خطوط الإنتاج.

ب) فيما يخص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

أوضحت نتائج البحث أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير معنوي مباشر وإيجابي على أبعاد البراعة التنظيمية، فيما عدا لم يكن للخيار الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستكشاف، كذلك لم يكن للرسالة الاستراتيجية تأثير معنوي على الاستغلال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Posch & Garaus, 2020) في إيضاحها للتأثير المعنوي الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، في حين اختلفت نتائج البحث مع نتائج الدراسات (Song et al., 2011 & Sirén & Kohtamäki, 2016 & Arned, 2017) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي سلبي على البراعة التنظيمية. ويرى الباحث أن التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق البراعة التنظيمية هو أمر منطقي خاصة أن (Arned, 2017) أوضح في دراسته أن هناك اتجاهان للتخطيط الاستراتيجي في تأثيره على البراعة التنظيمية إما بالإيجاب أو بالسلب وأوضح مبررات الاتجاهين، ولكن يرى الباحث أن غياب التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى فقدان الموظفين السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والانخراط في سلوك غير مرغوب فيه، مما قد ينتج عنه أنشطة غير منسقة ومتضاربة بين الموظفين ويؤول ذلك في النهاية إلى عدم تحقيق البراعة التنظيمية.

ج) فيما يخص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب:

خلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب، فيما عدا لم يكن لأبعاد القيادة الخادمة أي تأثير معنوي على تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، كذلك لم يكن للتواضع تأثير معنوي على إدارة أداء المواهب. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتيجة المتحصل عليها من الدراسات

(Sumarsi, 2020 & Elsotouhy et al., 2022)، حيث استخدم البحث الحالي أبعاد لإدارة المواهب مختلفة جزئياً مع الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسات. ويعزى الباحث تفسير عدم تأثير القيادة الخادمة على تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب إلى قلة اهتمام الشركات محل البحث بهذا البعد بقدر الاهتمام ببقية الأبعاد، وذلك نظراً لما طرأ على الساحة الصناعية للشركات منذ أزمة فيروس كورونا فيما يخص الوظائف للموهوبين والتخطيط لتعاقبهم عليها وما زالت الشركات تحاول النهوض من جديد بعد هذه الجائحة العالمية.

د) فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية:

توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد البراعة التنظيمية، فيما عدا لم يكن لتخطيط التعاقب الوظيفي تأثير معنوي على البراعة التنظيمية ببعديها. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج الدراسات (رضوان، ٢٠٢٠؛ إبراهيم، ٢٠٢٠؛ أبو زيادة، ٢٠٢٠؛ عبد الرحمن & الإمام، ٢٠٢٢؛ Elsotouhy et al., 2022 & Latukha et al., 2022). ويمكن للباحث تفسير عدم معنوية تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب على البراعة التنظيمية إلى اهتمام الشركات محل الدراسة بعوامل مختلفة فيما يخص العاملين الموهوبين بخلاف تخطيط تعاقبهم الوظيفي، حيث ما زالت أغلب هذه الشركات تتبع نظام الأقدمية في نظم الترقى لوظائف أكثر تقدماً وهو ما يعوق الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي للعاملين الموهوبين.

هـ) فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجه الإبداعي للقائد والبراعة التنظيمية:

وجدت نتائج البحث أن التوجه الإبداعي للقائد له تأثير معنوي مباشر وإيجابي على تحقيق البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات (Jansen et al., 2021 & Chamka et al., 2021 & Talke et al., 2011 & et al., 2008 & الغريباوى، ٢٠١٩)، حيث نوهت هذه الدراسات أن التوجه الإبداعي للقائد أحد أهم التوجهات الاستراتيجية الأكثر أهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل وتطوير أفكار جديدة والمشاركة في عمليات التفكير الاستكشافي، كما أن قيام القائد بنشر ثقافة الإبداع بين

الموظفين يسهل عملية الوصول إلى تحقيق البراعة التنظيمية. ويرى الباحث أن التوجه الإبداعي للقائد هو سمة أساسية يلزم توافرها في القائد في سبيل سعى المنظمة نحو تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك لأن هذا التوجه ليس على مستوى القائد وفريقه فقط، بل يقوم القائد بنشره ووضعه بشكل أساسي داخل المناخ التنظيمي كأحد سمات الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة.

(و) فيما يتعلق بالدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية:

أوضحت نتائج البحث أن أبعاد إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية فيما عدا لم يكن لتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، وكذلك لم يكن لإدارة أداء المواهب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغلال. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتيجة دراسة (Elsotouhy et al., 2022)، وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في أبعاد إدارة المواهب المستخدمة في الدراستين، ويرى الباحث أن عدم توسيط تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية قد يكون راجعاً إلى الاهتمام القليل للشركات محل الدراسة بتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب.

(ز) فيما يتعلق بالدور المُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

خلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير مُعدّل للتوجه الإبداعي للقائد في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Posch & Garaus, 2020) والتي أثبتت نفس النتيجة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية وجود التوجه الإبداعي للقائد في إنجاح التخطيط الاستراتيجي لتعزيز البراعة التنظيمية، ويتضح ذلك من نتائج الفرض السابع حيث لم يكن هناك تأثير

معنوي للخيار الاستراتيجي على الاستكشاف، ولم يكن للرسالة الاستراتيجية تأثير معنوي على الاستغلال، وحين دخول التوجه الإبداعي للقائد مع أبعاد التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده وإنتاج متغير تفاعلي اتضح معنوية هذا المتغير على بعدى البراعة التنظيمية.

عاشراً: توصيات البحث

في ضوء النتائج المتحصل عليها من البحث، قام الباحث بإعداد مجموعة من التوصيات والتي يمكن ذكرها كما في الجدول (١٤) على النحو التالي:

جدول (١٤): توصيات البحث

النتيجة	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
لجميع أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواصل، الرؤية) تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، فيما عدا لم يكن للتواصل أي تأثير معنوي على الاستغلال	تعزيز سلوكيات القيادة الخادمة بالشركات محل البحث	الإدارة العليا	يمكن تنفيذ التوصية من خلال ما يلي: ١. التأكد من سلوكيات القادة قبل تعيينهم بالمناصب القيادية بالشركة. ٢. المراجعة الدورية لنمط العلاقة بين القائد وتابعيه للتأكد من سلامتها
لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) تأثير معنوي مباشر وإيجابي على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، ما عدا لم يكن للخيار الاستراتيجي تأثير معنوي على الاستكشاف، وكذلك لم يكن للرسالة الاستراتيجية تأثير معنوي على الاستغلال	العمل على ضبط التخطيط الاستراتيجي بالتوائم مع بيئة الأعمال الحديثة	الإدارة العليا ومديري الإدارات	التنسيق بين الإدارة العليا ومديري الإدارات لوضع تخطيط استراتيجي يتناسب مع المتطلبات البيئية الحديثة وإعطائه طابع الانسيابية والمرونة وفقاً لمتطلبات السوق

آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	النتيجة
١. يمكن لمدير الموارد البشرية عقد لقاءات بصفة دورية مع العاملين بالشركة والاستماع لهم ولمطالبهم وتحسيسهم على الإبداع في العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي يساعدهم على التطور والنمو. ٢. استقراء سوق العمل ومحاولة جذب المواهب من الجيل الجديد من خريجي الجامعات بالتنسيق مع جامعة دمياط لاستقطاب المواهب في المجالات المختلفة.	مدير الموارد البشرية	الاهتمام بقدر أكبر بالمواهب التي تمتلكها الشركات مع البحث عن مواهب جديدة	وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، فيما عدا لم يكن للتواضع تأثير معنوي على إدارة أداء المواهب، كذلك لم يكن لجميع أبعاد القيادة الخادمة تأثير معنوي على تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب
١. تفعيل وتطوير خطط التعاقب والمسارات الوظيفية وفق منهجية مدروسة بما تتناسب مع قدرات ومهارات المهووبين لتجنب مغادرتهم للشركة. ٢. قيام مدير الموارد البشرية بالتنسيق مع مديري الإدارات بتحديد فجوة الكفايات وإعداد خطة التطوير الفردية من أجل الإعداد والتنفيذ لخطة التعاقب الوظيفي	مدير الموارد البشرية مدير الموارد البشرية ومديري الإدارات	ضرورة الاهتمام بتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب في كل إدارة من إدارات الشركة	وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب ما عدا تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب على أبعاد البراعة التنظيمية تتوسط أبعاد إدارة المواهب العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية فيما عدا لم يكن لتخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب دور وسطي في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية
الاختيار الأنسب من الأفراد المرشحين للمناصب القيادية بالشركة بناء على معايير محددة وموضوعة وقابلة للقياس الفعلي مع ضرورة توافر سمة الإبداع فيمن يتولى المناصب القيادية	مدير الموارد البشرية	الاهتمام بتعيين الأفراد المبدعين في المناصب القيادية	وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي للتوجه الإبداعي للقائد على تحقيق البراعة التنظيمية

النتيجة	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ
وجود تأثير مُعَدِّل للتوجه الإبداعي للقائد في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	تطوير التوجه الإبداعي للقادة في المناصب الإدارية المختلفة	مدير الموارد البشرية	متابعة المناصب القيادية بشكل دوري للتأكد من لمساتهم الإبداعية التي تضيف قيمة للمنظمة تساعد على التطور والنمو

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج البحث

حادي عشر: مقترحات البحث

يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة فيما يخص متغيرات البحث نظراً لأهميتها، ومن الممكن إجراء هذه الدراسات على مجالات تطبيقية أخرى بخلاف مجال تطبيق البحث الحالي، ولذلك يقترح الباحث مجموعة من العناوين البحثية التي يمكن أن تفيد الباحثين مستقبلاً وذلك كما يلي:

١. أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي.
٢. توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية.
٣. أثر الدعم التنظيمي المدرك على إدارة المواهب.
٤. العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: الدور المُعَدِّل للمناخ التنظيمي
٥. أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بتوسيط إدارة المواهب.
٦. أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.
٧. توسيط الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.
٨. أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.
٩. توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.
١٠. أثر القيادة الخادمة في الإبداع الإداري عند توسيط الرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، على يونس؛ عشري، تامر إبراهيم السيد؛ السيد، أسماء سعد مسعود، (٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة بنها، المجلد ٤٠، العدد ٣، ص ص ١٢٣١-١٢٥٥.

أبو زيادة، زكي عبد المعطى، (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد ١٨، العدد ٢، ص ص ١-٢٨.

أبو عرار، ناصر رزق، (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد ٣٩، العدد ٣، ص ص ٨١-١٠٤.

البارعدى، جيهان زورو سعدو؛ رشيد، ريوار جمال، (٢٠٢٢). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نورزو محافظة كركوك، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، المجلد ٤١، العدد ١٣٤، ص ص ١٧٢-١٩٩.

الحناشي، نوال لامين صالح؛ رفاعي، ممدوح عبد العزيز؛ عطية، أحمد عوض، (٢٠٢١). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة- جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ٣، ص ص ٢٣٠-٢٥٤.

الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا- جامعة مؤتة، الأردن.

العارضى، سلام جاسم حمود؛ حمزة، خيرات عطية، (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الحكومية والخاصة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٤، ص ص ١٨٩-٢٠٢.

العاظمي، أمينة مبارك حامد؛ محمد، عبد الناصر راضي؛ على، عزة أحمد صادق؛ البردويلي، فاطمة محمد، (٢٠٢٣). متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، المجلد ٥٦، العدد ٥٦، ص ص ٤٦-٨٠.

الغرباوى، محمد أحمد أمين، (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة الزقازيق، المجلد ٤١، العدد ٢، ص ص ١٠٣-١٥١.

السطوحى، محمد محمد عبد العظيم محمد، (٢٠١٧). توسط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر.

الفرجاني، فاطمة على بلقاسم، (٢٠١٤). إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد ٢، ص ص ٢٩٩ - ٣٣٣.

بلحاج، إبراهيم بلقاسم، (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد- جامعة سرت بليبيا، المجلد ٦، العدد ٢، ص ص ١-٣١.

رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة المنوفية، المجلد ٣٦، العدد ١، ص ص ٦٧-١٠٥.

سعيد، هبه منذر، (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الاستراتيجيات التنافسية من خلال البراعة التنظيمية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال- جامعة عمان العربية، الأردن.

طه، حسنين السيد؛ عيد، أيمن عادل؛ خلف، السيد ماهر محمود، (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ص ٥٩-٢.

عبد الرحمن، سارة عبد الرحمن على؛ إمام، محمود السيد، (٢٠٢٢). الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٢، العدد ٢، ص ص ٢٩١-٢٧٢.

عبد ربه، نقاء عبد ربه أحمد، (٢٠٢٠). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال- جامعة الإسراء، الأردن.

قاعود، مروة صلاح؛ وهبه، مروة سيد، (٢٠٢٣). تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق- جامعة ٦ أكتوبر، المجلد ٤، العدد ٢، ص ص ٥٠-٢٩.

المراجع الأجنبية:

Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.

- Antonio, T., Murwani, F. D., Bernarto, I., & Sudibyo, N. (2021). Fostering team innovation in tech start-ups: the role of team ambidexterity as mediator between servant leadership behaviour and team innovation. *International Journal of Innovation Management*, 25(08), 2150091.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741-1752.
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-17, 10.1109/TEM.2021.3114609.
- 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, NY.
- Chou, C., & Kimbrough, S. O. (2016). An agent-based model of organizational ambidexterity decisions and strategies in new product development. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 22(1), 4-46.
- Cristina, V. (2013). The importance of an innovative leader in the organization. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2), 703-710.
- Elizabeth J. Krumrei-Mancuso & Wade C. Rowatt (2023) Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership, *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154-166.

- Elsotouhy, M., Ashry, T., Khalifa, N., & Al-Najjar, H. (2022). Servant leadership and ambidexterity: the mediating role of talent management in pharmaceutical companies at Egypt. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 19(1), 97-116.
- Fornell, C. and Larcker, D.F., (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: *Algebra and statistics. Journal of marketing research*, pp.382-388.
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345-369.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Ghayas, M. M., Khan, M. M. S., Kumar, S., & Mohyuddin, S. M. (2023). Reconstruction of trust and organizational commitment through servant leadership in the postpandemic era: evidence from the IT sector of Pakistan. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2022-0094>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *2Nd ed. SAGE Publications*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*.

- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Ketchen Jr, D. J., & Bergh, D. D. (Eds.). (2006). Research methodology in strategy and management. *Emerald Group Publishing*.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2022). The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 847-861.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative

ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684.

Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321-360.

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 379-392.

Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3-28.

Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. (2023). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 11, 411-416.

Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 53(6), 101878.

Prasetio, A. B., Aboobaidar, B. B. M., & Ahmad, A. B. (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The

Role of Technology Readiness and User Satisfaction. *Sustainability*, 14(21), 1-23.

Reed, L. L., & Swanson, A. (2014). Servant leadership: Innovative leader development in the online classroom and beyond. In Developments in Business Simulation and Experiential Learning: *Proceedings of the Annual ABSEL conference* (Vol. 41).

Samad, S., & Ahmed, W. (2021). Do strategic planning dimensions and transformational leadership contribute to performance? Evidence from the banking sector. *Management Science Letters*, 11(3), 719-728.

Samsir, S. (2018). The effect of leadership orientation on innovation and its relationship with competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 530-542.

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222.

Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.

Song, M., Im, S., Bij, H. V. D., & Song, L. Z. (2011). Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance?. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 503-520.

- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sumarsi, S. (2020). Role of servant leadership, talent management, knowledge management and employee performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 123-133.
- Sun, P. Y. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408.

- Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135, 145-159.
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315.
- Weiss, D. S., & Legrand, C. (2011). Innovative intelligence: The art and practice of leading sustainable innovation in your organization. *John Wiley & Sons*.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4), 1-12.
- Zarei, M., Supphellen, M., & Bagozzi, R. P. (2022). Servant leadership in marketing: a critical review and a model of creativity-effects. *Journal of Business Research*, 153, 172-184.
- Zomorrodian, A. (2017). New Trends on Strategic Planning: Virtual Environment, Tech Innovation, Globalization & Organizational Performance, *ASBBS Proceedings*, 24(1), 547.