

إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية
 (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات)

**The Role of Talent Management in Strategic
 Entrepreneurship
 (A Comparative Study between Local Egyptian Companies
 Versus Multinational Corporates)**

أمل محمد محمود عثمان

دكتوراه في إدارة الأعمال من الأكاديمية العربية
 للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ورصد دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات). وقد اعتمدت الباحثة في دراستها لإدارة المواهب على أبعادها المتمثلة في (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك لتحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات بأبعادها المتمثلة في (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية)، وبسبب تنامي التحديات التي تواجه المنظمات اليوم وشدة المنافسة القائمة، أصبحت إدارة المواهب ضرورة ملحة لتدعيم تنافسية تلك المنظمات، خاصة بعد أن أدركت أن كسب الريادة الإستراتيجية يصب بشكل أساسي على المواهب والمهارات التي يمتلكها العاملون؛ مما يدعم الإبداع، الابتكار، والاستقلالية؛ وهي من أسباب بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة التنافس، لذا تحتل الدراسة أهمية بالغة لكونها تعالج مسألة مهمة وحديثة وهي (إدارة المواهب)، وتأسيساً على ما تقدم، وإدراكاً منا لأهمية الموضوع جاءت أهمية الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تواجده وتطبيق مفهوم إدارة المواهب والنتائج المتوقعة للمنظمات المبحوثة؛ هل إدارة المنظمات تدرك أهمية مثل هذا المفهوم لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وهل يتوافر الوعي الكامل لأهمية تطبيق هذا المفهوم لدى المنظمات المصرية المحلية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة؛ إذ تم توزيع استمارة الاستبيان الإلكتروني Online بوصفها أداة أساسية، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري إدارة الموارد البشرية للمنظمات (عينة الدراسة) في جمهورية مصر العربية لعام ٢٠٢١، ونظراً لأن مجتمع الدراسة غير محدد وصعب حصره تم تحليل عدد (٢٠٥) عينة استبانة صالحة

من اصل عدد (٣٨٤) استبانة وهذا يمثل حجم العينه المناسب وفقا لحساب حجم العينات معادلة روبرت ماسون، مع الاستعانة بمجموعة التحليلات الإحصائية؛ إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) تفسيراً للنتائج التي ظهرت عبر الدراسة في تحليل (٢٠٥) استبانة، وقد خضعت جميع الاستبانات للتحليل من خلال (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط) بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية فيما تم الاستعانة باختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة (طردية إيجابية قوية) بين إدارة المواهب وتحقيق الريادة الإستراتيجية، وتوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسر المتغيرات التي حققت ارتباطاً مميّزاً بينها لتثبت مدى قوة ارتباط العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الإستراتيجية، موصية كافة المنظمات المصرية المحلية بأهمية تبني وتطبيق أبعاد (إدارة المواهب) بها.

الكلمات المفتاحية:- إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار، الاستقلالية).

Abstract

The study is meant to examine and monitor the role of Talent Management in **Strategic Entrepreneurship** (a comparative study between local Egyptian companies versus multinational corporates). The researcher's methodology relied on the dimensions of talent management represented by: talent attraction, talent planning, talent performance evaluation,, to realize corporate strategic entrepreneurship, represented by the dimensions of: creativity, innovation, independence as a result of the growing challenges facing corporates nowadays, as well as the ongoing fierce competition, talent management turned to be indispensable to enhance the competitiveness of these corporates. This is remarkably essential, considering that developing strategic entrepreneurship is reflected on talents and skills acquired by the personnel. In such working environment, creativity, innovation, would be embraced to ensure sustainable progress, and survival of corporates within a competing milieu. The study is thus of a great importance; as it tackles a vital modern concept; namely: Talent Management. Based on the above, and considering the significance of the topic, it can deduced how important the study is in identifying the means of applying the concept of "Talent Management" on the corporates included in the research sample, and the expected results accordingly. In other words, does the higher management of corporates realize the importance of such concept to achieve strategic entrepreneurship? Additively, is there enough awareness of the importance of applying this concept on the local Egyptian companies? The researcher has applied the descriptive analytical approach to describe the phenomenon under study. To achieve the objectives of the study, the researcher has used the questionnaire as a main tool for data collection. The questionnaires were distributed

online among HR directors of some Egyptian companies on 2021. Since the study population wasn't defined and it is difficult to cover completely, (205) samples out of (384) questionnaires were analyzed. This represents the appropriate sample size according to Robert Mason, Sample Volume Calculation. The researcher has used a number of statistical analyses based on standard scales, including 5-Point Likert Scale. The sample has been further subjected to validity and reliability measures, and the researcher relied on the outputs of the (SPSS.V21) software for the analysis of the (205) questionnaires' outcomes. The questionnaires have been analyzed using a selected number of statistical tools including: arithmetic mean, standard deviation, and simple linear regression for talent management and strategic entrepreneurship. Whereas, T Test has been applied on 2 independent samples. The study has come up with significant results, most notably the presence of a strong positive correlation between talent management and achieving strategic leadership. The study has further shed light on the nature and the relationship between the variables of the current study, revealing the distinctive correlation between the said variables. The study resulted in a number of conclusions and recommendations, the most important of which is that talent management is crucial for strategic leadership. Thus, the entire local Egyptian corporates are highly urged to adopt and implement the dimensions of Talent Management there.

Key Words:- Talent Management in Strategic Entrepreneurship(talent attraction, talent planning, talent performance evaluation, talent development, and talent retention))(creativity & innovation, independence).

١ - المقدمة.

نظرًا للتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية، إلى جانب تنوع وتعدد المصادر التي تعتمد عليها المنظمات من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة، والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة؛ وذلك نتيجة لما يشهده الوقت الراهن من التطورات والتغيرات في مختلف ميادين الحياة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري الموهوب والاستثمار فيه؛ مما يجعلها قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يُعرف بإدارة المواهب لدى المنظمات، ولقد شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفاء وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءًا مهمًا من نظم الإدارات الحديثة وأحد استراتيجيات التطوير والريادة الإستراتيجية. إضافة إلى ما سبق فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين، والذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية، من أهم الدعائم التي تعتمد عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، كما أن الطلب قد زاد عليها ابتداءً من حسن اختيار الموظفين الكفاء والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية لهذه المنظمات، حيث تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي والابتكاري والاستقلالية للمنظمات بما يمكنها من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف وريادة استراتيجية (كنجو ٢٠١٧، ص ٣).

ولأن إدارة المواهب كمفهوم جديد بدأ يبرز في إدارة الأعمال لكونه منهجية وأسلوبًا وتقنية جديدة لتفعيل دور إدارة المواهب والتركيز عليها في العمليات التشغيلية والتغيير التنظيمي، ويتعدى دوره إلى اختيار القادة والمديرين والتنفيذيين الموهوبين في كافة المجالات؛ لتطوير جودة الأداء والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق ميزة تنافسية وإنجازات عالية في إدارة الأعمال لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وفي ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات، ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت المنظمات تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات، معتمدة في ذلك على الموهبة، والإبداع، والابتكار، والاستقلالية والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، وبالوقت نفسه تكتسب المنظمة التوجه الريادي وتميزها عن غيرها من المنافسين؛ ويتحقق ذلك من خلال تعزيز ممارسة عمليات إدارة المواهب في المنظمة؛

لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكّنها من الإبداع والابتكار والاستقلالية بما يصب في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة؛ لتحصل على التفوق وعلى أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، مما يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تبني الأنشطة الإبداعية والابتكارية والاستقلالية في تقديم الخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة لعملائها (الشمري، ٢٠١٦، ص ٢٣٣).

حيث أصبحت الموهبة (Talent) من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموهبة والموهوبين تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والموهوبين، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين المتخصصين والباحثين في هذا المجال، ويتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما الاصطلاحيون والأخصائيون النفسيون فيختلفون في تعريف الموهبة، فهي عند بعضهم القدرة على الانتماء للشريحة العليا من المجتمع الذين يتصفون بالذكاء المرتفع، وعند البعض الآخر القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عالٍ من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز (الكرعاوي، ٢٠١٥، ص ٢٥).

وفي وقتنا المعاصر تعد الموهبة قضية العصر؛ إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم، وتقنية، ونبوغ معرفي، وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المألوف وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية، لا سيما الموهوبين، فتقدم الأمم ورقمها مرهون بتميز مواردها البشرية الموهوبة ونتائجها العلمي والتقني. وبالنظر إلى اختلاف الباحثين والكتاب والرؤية التي ينظرون بها للموهبة نجد أن هناك من يرى أنها ثابتة أو جامدة، وهناك من يرى أنها حيوية، بينما يرى آخرون أنها استراتيجية (صيام، عزيزة ٢٠١٣، ص ١٤).

وبرز ما يسمى بالريادة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية. ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، لما له من دور في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو المنظمات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية، ويعد موضوع ريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال، ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. (علي، ٢٠١٣، ص ٣٥٨)

ويعتبر قياس العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية أفضل برهنة على مستوى القدرة، والكفاءة، والتميز، والإبداع، والابتكار والاستقلالية الذي يُفترض أن تتميز به الموارد البشرية الموهوبة على غيرها من الموارد في التنظيم قصد تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنافسية للتنظيم، فإدارة المواهب أحد أهم العناصر الأساسية في صنع الريادة الإستراتيجية؛ ولهذا تعتبر إدارة المواهب من أهم الركائز التي تركز عليها المنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق ريادتها الإستراتيجية (الشمري، ٢٠١٦، ص ٢٣٤). ولذا فإن تحقيق الريادة الإستراتيجية يقتضي الإبداع والابتكار، والاستقلالية، والتغيير الدائم داخل المنظمات بما يتناسب مع متغيرات المحيط على المستوى الثقافي والقانوني والتكنولوجي، وهذه العملية تقتضي بالضرورة وجود مواهب مؤهلة تمتاز بالإبداع، والابتكار، والتطوير، والمرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها لتحقيق الريادة الإستراتيجية (عناي، ٢٠١٩، ص ٨).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة الحالية لتتناول دراسة إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات) كون هذا القطاع (المنظمات المصرية المحلية) من القطاعات الفاعلة والحيوية في بيئة الأعمال، ومن أهم روافد الاقتصاد المصري، ولدورها الإيجابي في المجتمع المصري.

١/١ مشكلة البحث.

أصبحت قوة المنافسة هي الشرط الوحيد للبقاء والتواجد في السوق، حيث أصبح السوق يتوجه نحو مفهوم وجود الفرص أكثر منه مجرد مكان لالتقاء العرض والطلب، وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على وجود إدارة المواهب؛ نظراً للتطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال، مما يتطلب من المنظمات التعامل مع كل ما هو معاصر في مجال الأعمال، والذي يكسبها ميزة تنافسية ريادية في السوق التنافسي، وتعتبره من أهم أهدافها الإستراتيجية، وتبرز مشكلة البحث من ان المنظمات تطمح للوصول للريادية في مجال اعمالها مما يمكنها من التميز على المنافسين، وذلك يمكن تحقيقه من خلال ممارسة الأنشطة (الإبداع والابتكار، الاستقلالية). من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمات والتي تمتلك موهبة في مختلف المجالات تستثمرها المنظمات لتحقيق الريادية وخصوصاً في المنظمات المصرية المحلية التي تقدم مختلف الخدمات والصناعات للعملاء والمجتمع، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الأبحاث والدراسات السابقة والوقوف على أهم نتائجها وتحليلها يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي ليمثل مشكلة الدراسة وهو:-

- ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال المصرية المحلية ؟
- ويمكن تحديد أبعاد المشكلة والبحث من خلال مجموعة من التساؤلات التالية، وهي:-
- ما مدة تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية المبحوثة بشكل يسهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية؟
- ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية؟
- ما هي الفروق بين المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (عينة محل الدراسة)؟

٢/١- أهمية البحث.

١/٢/١- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذا الموضوع في كون إدارة المواهب تعتبر من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على المواهب الموجودة في المنظمات؛ وبذلك أصبحت إدارة المواهب واحدة من أهم القضايا الإستراتيجية الرئيسية في العصر الحديث المعاصر.

- وتبلور الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تحققه (إدارة المواهب) وأبعادها كمتغير مستقل في علاقتها بجميع المتغيرات التنظيمية لتحقيق (الريادة الإستراتيجية) وأبعادها كمتغير تابع، و(نوع المنظمة) كمتغير معدل، حيث تكمن أهمية الدراسة في أهمية شقي موضوع الدراسة وهما (إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية) كمدخل حديث لتطوير المنظمات لفحص تواجد دور إدارة المواهب في المنظمات لتحقيق الريادة الإستراتيجية لديها.

- إبراز إسهامات هذه الدراسة في تحديد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الإستراتيجية ونوع المنظمة بما يفيد قيادات العمل في منظمات الأعمال للوقوف عن كثر على هذه الأبعاد، ووضع البرامج اللازمة لتنميتها، حيث تسهم الدراسة في معرفة أهم ممارسات إدارة المواهب، وما الأثر النسبي الذي يمكن أن تلعبه تلك الممارسات لخدمة أداء المنظمات بالبيئة المصرية، كما تساهم في ارتياد منطقة بحثية جديدة في مجال إدارة الأعمال مما يساعد الأثر الفكري والمعرفي.

٢/٢/١- الأهمية التطبيقية:

- نظرًا للتطورات الحديثة التي يشهدها العصر الحالي تحاول الدراسة الحالية التأكيد على حتمية ترسيخ أهمية الاهتمام بدور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، حيث

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز حقيقة مفهوم كل من إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية، وتحليل أبعادهما لتعزيز دورهما الذي يساهمان به في المنظمات المصرية المحلية مقارنةً بالمنظمات متعددة الجنسيات.

- وتُستمد أهمية الدراسة التطبيقية من حيث قدرتها على الاهتمام المستقبلي بإدارة المواهب؛ لتحقيق الريادة الإستراتيجية، ويتمثل ذلك في كون الدراسة توجه الأنظار والاهتمام بدور إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية ووضع السياسات والأهداف وتصميم فرق العمل لإدارة المواهب في المنظمات المصرية، والمساهمة في زيادة عمليات التفاعل وتطوير المواهب وتبادلها والاستفادة منها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المصرية المحلية، وتحسين بيئة العمل في جميع المنظمات وأقسامها؛ وذلك من خلال نشر ثقافة الوعي الإداري بمفاهيم الجودة الوظيفية وتعزيز جوانب القوة فيها، وتلافي جوانب الضعف في المنظمات المبحوثة.

- وفي ظل التغيرات المعاصرة تحاول الدراسة الحالية التأكيد على ضرورة إحداث تغيير في طرق الإدارة وإيجاد اتجاه إبداعي وابتكاري جديد، مع دراسة استغلال المعارف، مما يساعد على تحسين الأداء بشكل فعلي وقوي في محاولة المساهمة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمات المصرية، ومساعدة المنظمات في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الإبداع، والابتكار، والاستقلال وتبادل المعارف، وحسن استخدامها؛ محاولة في الارتقاء بالبحوث والتطوير في اكتشاف المواهب على المستوى المنظمي، ومن ثم تحقيق التنمية الذاتية للمنظمات وإتاحة الفرص لاكتشاف مصادر جديدة للثروة من خلال إدارة المواهب؛ مما يوفر فرصًا لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

٣/١- أهداف البحث.

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في دراسة إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية ويشمل الهدف الرئيس للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في ما يلي:-

- قياس وتحليل الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات محل البحث.
- قياس وتحليل الأهمية النسبية لأبعاد الريادة الإستراتيجية في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات محل البحث.
- قياس وتحليل العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها وتحقيق الريادة الإستراتيجية بأبعادها.
- تحديد مدي وجود فروق معنوية في استجابات مفردات عينة البحث نحو إدارة المواهب

- بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات.
- تحديد مدي وجود فروق معنوية في استجابات مفردات عينة البحث نحو الريادة الإستراتيجية بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات.
- في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج العديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات الاسترشاد بها في هذا المجال.
- حدود الدراسة: تم تقسيم مجال الدراسة كالتالي:-
- ١/٦- الحدود البحثية: تركز على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسين حصراً إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية بما تتضمنه من متغيرات فرعية.
- ٢/٦- الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة في منظمات الأعمال المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات داخل جمهورية مصر العربية.
- ٣/٦- الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب التحليلي على عينة البحث وذلك في العام الدراسي ٢٠٢١.

- القسم الأول أدبيات الدراسة: الإطار

النظري

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب وأبعادها.

١/٢- إدارة المواهب (Talent Management):-

- عرف (Brand,2011,P.30) إدارة المواهب بمثابة الإطار العام الذي يجمع بين الموهبة كخاصية متفردة لدى الفرد من جهة، والإستراتيجية أو الآلية التي تكفل استقطاب هذه الخاصية وتنميتها والمحافظة عليها للصالح العام. وتطرق العديد من الباحثين والمهتمين في مجال الموهبة لمفهوم إدارة المواهب بحسب الرؤية التي يتبناها، حيث ركز Brand في تعريفه على دور الفرد وأهمية تنمية قدراته وصقلها وتشجيعه والمحافظة عليه للوصول الإنتاجية.
- وأفاد (Kevin Groves,2013,P.31) أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- وكان تعريف (Ewelina&Wilska Michaelseta,2014 P.78) أن المواهب تشمل مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي:- التجديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز، ثم الاحتفاظ بالموظفين، وأنها أيضاً مجموعة قدرات شخص ما؛ هباته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبرته وذكائه وأحكامه وموقفه وشخصيته وحيويته، بالإضافة إلى قدرته الكبيرة على التعلم وتحسين الذات.

عرفتها (أريج، ٢٠١٤، ص ٩) إلى أن الأفراد الموهوبين هم الميزة التنافسية للمنظمات؛ لأنهم يدفعون المنظمات إلى الأمام من خلال الكفاءة والقدرة المتميزة والإبداع، ففي هذا المعنى ليس من الممكن اعتبار كل فرد في المنظمة كموهبة؛ فالموظفون الموهوبون يختلفون اختلافاً جوهرياً عن الآخرين من حيث الأداء الحالي والسابق، وكذلك تقييم إمكانياتهم وكفاءتهم.

يعرف (أبو سلحون، ٢٠١٦، ص ٣٣) إدارة الموهبة بأنها ثقافة راسخة في المنظمة تشجع وترعى الموهوبين، وتضمن زوال مختلف النزعات التنظيمية وضغوطات العمل التي من شأنها إعاقة مواهبهم، وذلك بتقدير القيمة المضافة لكل فرد من أولئك الموهوبين في المنظمة الشخصية.

- وأشارت (قريش، ٢٠١٩، ص ٢٥٢) إلى أن مصطلح إدارة المواهب فكر نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهي عملية متكاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز، ومن ثم دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وأن الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية للمنظمات؛ لأنهم يدفعون المنظمات إلى الأمام من خلال الكفاءة والقدرة المتميزة والإبداع، ففي هذا المعنى ليس من الممكن اعتبار كل فرد في المنظمة كموهبة.

- في حين عرفتها (عابدين، ٢٠١٩، ص ٣٣٤) بأنها الإدارة التي تتعلق بتحديد وجذب وتنمية وتطوير المواهب والقدرات والابتكارات البشرية، وذلك لتحقيق المزايا التنافسية، والنجاح للعاملين والمنظمة ككل في سوق العمل.

- تناول العديد من الباحثين عددًا من الأبعاد التي تتعلق بإدارة المواهب؛ كالأستقطاب والاحتفاظ بالمواهب وإدارة الأداء والتطوير والتخطيط، وتحديد الموهبة، كل حسب وجهة نظره، حيث اعتمد (Langenegger, 2011) الأبعاد التي تناولها: (التخطيط لتعاقب المواهب، جذب المواهب والحفاظ عليها، تطوير المواهب)، و(الحميدي، ٢٠١١) كانت أبعاده (تخطيط قوة العمل، إدارة الأداء، تطوير القيادة، التعليم والتطوير، التعويضات)، واعتمد (Hajimirarab, 2011) الأبعاد: (تحديد، تطوير، مشاركة، تحفيز، الحفاظ).

- في حين كانت أبعاد: (Horvathova, 2011)، (الاكتساب، التطوير، الاحتفاظ)، وتناول (Kamil, 2011) أبعاد: (التوظيف، التدريب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ)، بينما كانت

- أبعاد: (al., 2011 Bano, S., et) (تحديد المواهب، التخطيط للتعاقيب، التطوير، التحفيز)، واعتمد أيضًا (Kumari, 2012) على أبعاد: (التحديد، الجذب، التحفيز، التطوير، التخطيط للتعاقيب، الاحتفاظ)، في حين كانت أبعاد: (Hoglund, 2012) (تحفيز، تعزيز الخبرة، الالتزامات تجاه المواهب). وتناول (Abd Nasir, 2012) أبعاد: (التدريب والتطوير مع دعم الحوافز المادية الجاذبة). واعتمد (Kehinde, J.,) (2012) على الأبعاد التالية: (الجذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاحتفاظ).
- والأبعاد التي تناولها كل من (Beheshtifar, 2012) وموسي، (٢٠١٣) هي (جذب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ). وكانت أبعاد (Dodyk, 2012) هي: (جذب، تطوير، الاستبقاء)، بينما كانت أبعاد (الرويلي ٢٠١٣) هي: (جذب وتوظيف وتدريب وتطوير). واعتمد (Dessler, G., 2013) على أبعاد: (التخطيط، توظيف، تطوير، التشجيع، الحفاظ).
- وكانت الأبعاد التي تناولها كل من (Phillips and Roper, 2009; Noe, et) (Bjorkman, 2013; Pruthvirajsinh, 2014 Armstrong,) (al, 2010) (Serban, 2014) & هي: (استقطاب، اختيار، التطوير، المحافظة). في حين تناول (Megri, Z., 2014) أبعاد: (الجذب، التمكين، النمو، الاختيار، التطوير)، وكانت أبعاد (Sireesha, 2014) أبعاد: (جذب، اختيار، مشاركة، تطوير، احتفاظ).
- بينما اعتمد كل من (الجراح، ٢٠١٥ و Rabbi, 2015) على أبعاد: (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ، التعيين). في حين كانت أبعاد (Mensah, 2015) هي: (الاعتمادية، التوظيف، التنظيم، المحافظة، الاستبقاء، التحفيز، الالتزام، الدعم).
- بينما أبعاد (Alshanbri, et al., 2015) هي: (التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ)، واعتمد (Nafei, W., 2015) على أبعاد: (تجنيد، التحفيز، جذب، تحفيز، الاستبقاء، التقييم، التمكين، المشاركة)، وتناول (Panda, 2015) أبعاد (الاكتساب، التطوير، التحفيز، التخطيط).
- و (Rachel, D. 2016) كانت أبعاده: (جذب، اختيار، تدريب وتطوير، الاحتفاظ، تعزيز ونقل الموظف)، وقد اعتمد (الشمري، ٢٠١٦) على أبعاد إدارة المواهب كالاتي: (استقطاب، اختيار، تطوير، محافظة).
- أما الأبعاد التي تناولها (مناع، ، ٢٠١٧) فهي: (الاستقطاب، الاختيار، التطوير).

- في حين اعتمدت (شرف، ٢٠١٨) على أبعاد إدارة المواهب الآتية: (الاستقطاب وإدارة الأداء والتطوير ثم الاحتفاظ بالمواهب). غير أن (الحمداني، ٢٠١٨) اعتمدت على أبعاد إدارة المواهب التالية: (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وأكدت (قريشي، ٢٠١٩) على أبعاد إدارة المواهب التالية: (الاستقطاب – التدريب – إدارة الأداء- التعويضات- التخطيط - الاحتفاظ)، وأظهرت (عناني، ٢٠١٩) أبعاد إدارة المواهب: (الاستقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). ومما سبق يتضح اختلاف كثير من الباحثين على مكونات إدارة المواهب.

- لكن اتفق كثير من الباحثين منهم: (Phillips and Roper 2009, Noe, et al., 2010; Bjorkman, et al., 2013, Dessler, 2013, Armstrong and Rabbi, et al., 2015 Taylor, 2014, Johannsdottir, 2014، والشمري، ٢٠١٦) على أن إدارة المواهب تعتمد على بعض الأبعاد التي يكتسبها الأفراد أصحاب المواهب، وتتمثل في (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة). وباقي الباحثين تقاطعوا معهم في تلك الأبعاد بالإضافة إلى أبعاد أخرى.

وهنا تستقر الباحثة على أكثر الأبعاد شيوعاً بين الباحثين والخبراء، وكان أهمها خمسة أبعاد للدراسة، وهي: (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) حيث لم تجتمع الخمسة أبعاد في دراسة واحدة على الإطلاق من قبل، على حسب علم الباحثة:-

١/١/٢- استقطاب المواهب.

-ذكر (Mensah, 2015, P.549) أن سمعة المنظمة وجودة علامتها التجارية تعتبر عاملاً أساسياً في جذب المواهب على نحو فعال، فبدون علامة تجارية جيدة السمعة من الصعب جذب أصحاب الكفاءات والمواهب، ويطلق عليها أيضاً (الجذب أو التجنيد)، وهي أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب.

- وذكر (الشمري، ٢٠١٦، ص ٢٤٣) في تعريفه أن عملية الاستقطاب للعاملين هي عمليات تقوم بها المنظمة أثناء الحاجة إلى العاملين من سوق العمل الخارجي، وتعد من الطرق لاكتساب العاملين، ولها عناصر هي: - توظيف الأشخاص ذوي المهارات والتفكير الخلاق، ثم تقوم بمطابقة المرشح للعمل المنوط إليه، ثم تقوم المنظمة بالترقية من الداخل أو الخارج عند شعورها بوجود مواقع شاغرة.

- بينما أضاف (العبيدي، ٢٠١٧، ص ١٠٠) يعتبر الاستقطاب بمثابة الخطوة الأساسية والبنية الرئيسية في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وهو إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المنظمات من جذب والبحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة من بين المتقدمين، ولا تنحصر ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، لكنها تمتد لتضمن طموحاتهم واهتماماتهم ودوافعهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذا أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسة لصنع المواهب التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية والريادة الإستراتيجية المستمرة، لذا واجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها؛ لأنها تعتبر ميزة تنافسية جيدة.

٢/١/٢- التخطيط للمواهب.

في حين ذكر (Cheese, 2010, P. 3) أنه تزداد أهمية عملية تخطيط المواهب في ظل الظروف المواقبة للركود الاقتصادي العالمي الذي تمر به المنظمات في العالم أجمع، وبناءً عليه فإن انعكاسات الركود الاقتصادي وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزءاً لا يتجزأ وسبباً رئيساً وحتماً في تخطيط المواهب، إن التخطيط ضرورة لإدارة المواهب كونه عملية تثق من خلالها في الكم والنوع المناسبين من الموظفين في المكان والزمان المناسبين، وعليه فيمكن للإدارة المحافظة على الموظفين واستثمار طاقتهم وجهودهم؛ مما يسهم في اكتشاف النقص أو الزيادة في مهاراتهم، ومن ثم سد النقص من خلال التدريب والتطوير.

ذكر (عبيدي، ٢٠١٨، ص ٧٩٧) أن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب مع المكافآت والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.

-وتذكر (توفيق، ٢٠١٨، ص ٦٣) في تعريفها: يبني تخطيط إدارة المواهب بدعم المنظمات من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات الواضحة المعالم، سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعرف على رؤية ورسالة وأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات.

٣/١/٢- تقييم أداء المواهب.

- بينما عرفت (كاطع، ٢٠١٤، ص ٩٨) وهي تعمل على تقييم نتائج أداء الأفراد مع المخرجات التنظيمية، فإدارة الأداء يجب أن تكون ملازمة لممارسات إدارة الموهبة؛ لضمان أن الأشخاص يطورون مهاراتهم ويواجهون التحديات لتطوير أنفسهم.
- وأفاد تعريف (الطبال، ٢٠١٧، ص ٨١: ١٠١) أنها عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، والعمل بشكل جيد وفعال وأداء الأعمال الصحيحة، ولذا تعتمد في قياس الأداء على الأبعاد التالية:- (الالتزام - الفرق عالية الأداء - الحوافز – الفعالية).
- و ذكرت (قريشي، ٢٠١٩، ص ٢٤٩) تهدف المنظمات من خلال تقييم الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

٤/١/٢- تطوير المواهب.

- وأشار كل من (Available Sharma, Prateek & Agarwal, Babita) (Ganjiwale,Kshama 2011,P.1-14) إلى أن التطوير يساعد في تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة.
- وجاء تعريف (Annakis, 2014, P. 170) مبسطاً إلى حد ما، حيث أكد أن التدريب والتطوير هو أسلوب استراتيجي لرفع إنتاجية العمل وتلبية احتياجات الأفراد من أجل المساعدة في أداء المهام بكفاءة.
- وعرفت (خليل سعيد، ٢٠١٤، ص ١١٤: ١١٥) أن عملية تطوير الموهبة أو عملية تحسين تعلم أداء العاملين هي جزء جوهري من إدارة المواهب، وأن المنظمات يمكن أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرّدًا وذات قيمة من خلال عملية نطلق عليها (صنع النظام) أو النظام الداخلي لإدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن التدريب الشامل والترقية من الداخل وعملية تقييم الأداء التطويري ودفع الأجور على أساس الموهبة، وعلى الرغم من عدم تمكن أغلب العاملين من أن يصبحوا نجومًا لامعة في سماء الوظيفة، ولكنهم يستطيعون أن يتجاوزوا الحدود التي تحد مما يستطيعون إنجازه، وبذلك سوف تكون المنظمات التي تدخل التطوير كجزء من الجوهر الأساس لعملياتها قادرة على جذب الموهبة، ومن ثم تستطيع الاحتفاظ بهذا الأداء

لفترة طويلة، بل وسوف تحصل على الأداء الأفضل على المدى الطويل لمسيرتها، ولكن هناك انحراف واختلاف عن هذه الحقيقة الأكاديمية؛ وذلك لأن أغلب المنظمات تقوم بإيصال أو تقديم إمكانيات تطويرية ضعيفة، غير أن المداخل الجديدة حول عملية التطوير سوف تسهل من ذلك باستخدامها للأدوات المتوفرة أصلاً، وبعبارة أخرى: سوف تقوم الأعمال المستندة إلى تجارب العمل والتدريب والإشراف بتسهيل ذلك كله.

٥/١/٢ - الاحتفاظ بالمواهب.

- في حين ذكر كل من (مقري، ٢٠١٤، ص ١٨٠) ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين، فهم الذين يقودون المنظمة في المستقبل، والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً.

- وصرح (Armstrong, 2014, P. 397) في تعريفه بأن استراتيجية الاحتفاظ يجب أن تكون مبنية على الفهم الجيد للعوامل التي تؤثر فيها، فقسم القوى العاملة إلى ثلاث شرائح وفقاً للمرحلة العمرية، حيث كان لكل مرحلة اهتماماتها الخاصة التي تحفزهم على البقاء داخل منظماتهم:-

- (١) فئات العاملين (ما دون ٣٠ عاماً) ومتطلباتها وجود فرص الترقى والتطور داخل المنظمة.
- (٢) فئات العاملين (ما بين ٣١-٥٠ عاماً) متطلباتها الرضا الوظيفي والتمكين لأداء مهامهم.
- (٣) فئات العاملين (ما فوق ٥٠ عاماً) أما تلك الفئة من العاملين فكان حافزهم هو وجود الأمان الوظيفي.

- وأشار (Deery and Jago, 2015, P. 464) في تعريفه إلى أن ارتباط الموظف بمنظمته بمثابة مؤشر جيد للاحتفاظ بالموظف.

المطلب الثاني: مفهوم الريادة الإستراتيجية وأبعادها.

٢/٢ - الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship):-

- بين (Krasniqi & Kume 2013, P.54) الكيفية التي ترتبط بها الريادة والإدارة الإستراتيجية بسلوك وأداء المنظمة لاستغلال المزايا التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات والبحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق الثروة.

- عرف (Mujura 2014) الريادة الإستراتيجية بأنها وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمواً اقتصادياً والدول المتقدمة اقتصادياً لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية، والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل اقتصادياً لتمييز

- أعمال المنظمة حاليًا في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات.
- كما عرفت (Dogan, 2015, P. 1291) الريادة الإستراتيجية بأنها حقيقة أن وجهات نظر ريادة الأعمال والإستراتيجية يكمل كل منها الآخر في تطبيق الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة.
- عرف كل من (العبيدي ٢٠١٧، ص ١٠) إن الريادة الإستراتيجية ليست مصطلحًا يمكن أن يطلق على أي نجاح، ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، أي النجاح المطلوب للحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة، ومن ثم التحرك للوصول إلى طور التوسع، وبما أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تتصف بدرجة عالية من التعقيد وزيادة حدة المنافسة أدى ذلك إلى أن تكون الريادة الإستراتيجية لها الدور المحوري الأهم في تحقيق هذا النجاح والوقوف بوجه المنافسة، لذلك اهتمت الشركات والمنظمات بهذا المفهوم حديثًا، وفتحت الآفاق أمامه، باعتباره الحل الأمثل لتحقيق أهداف ورؤية الشركات أو المنظمات في البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال المضطربة والوقوف أمام المنافسين بقوة.
- وأضاف (الحكيم، ٢٠١٧، ص ٥١) الريادة الإستراتيجية هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع واغتنام الفرص وتحمل المخاطر والثقافة الريادية.
- بينما عرفت (أبو جوفيل، ٢٠١٨، ص ١٠) بأنها نشاط قائم على البحث عن فرص تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي بهدف الارتقاء إلى أداء متميز.
- وأشار (العتيبي، ٢٠٢٠، ص ٤١) تعتبر الريادة الإستراتيجية "مدخلًا إداريًا يتضمن أبعادًا وعمليات وممارسات إبداعية وابتكارية لإيجاد والبحث عن الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها".

- تناول العديد من الباحثين عددًا من الأبعاد التي تتعلق بالريادة الإستراتيجية، كالإبداع أو الابتكار أو الاستقلالية الاستباقية أو تحمل المخاطر، وكل حسب وجهة نظره، حيث أكدت (الهنيني، ٢٠١٩) على أبعاد: (الإبداع، والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، واعتمد (إبراهيم، ٢٠١٩) على أبعاد: (الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة في تحقيق مكونات الإبداع الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات). في حين تناولت (حنيني، إيمان عبد الرحمن ٢٠١٩) أبعاد الريادة التالية: (الثقافة الريادية، والإبداع،

والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية). وأكدت (عبد الهادي، ٢٠١٨) على ثلاثة أبعاد، وهي كالتالي: (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، واتفقت معها (بن قايد، ٢٠١٧) في نفس الأبعاد (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، بينما اعتمد (Sinisa2017) على (الاستباقية، وتحسين الموارد المالية، وكذلك الابتكار) في حين تناول (الحكيم، ٢٠١٧) الأبعاد التالية: (الإبداع، المخاطر، تحديد الفرص، الثقافة الريادية) واعتمد (الشمري ٢٠١٦) على الأبعاد: (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، في حين كانت أبعاد كل من (سليمان، ٢٠١٦) هي (الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية، المخاطر)، وكانت أبعاد (علي، ٢٠١٣) (السلوك الإبداعي، السلوك الاستباقي، السلوك المخاطر)، أما الأبعاد عند الباحثة (داود، ٢٠١١) فهي: (الإبداع، الابتكار، الاستباقية، تبني المخاطرة)، وعند الباحث (الأغا، ٢٠١٠) (الابتكارية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وعند الباحث (سكارنة، ٢٠١٠) كانت الأبعاد: (الإبداع، الابتكار، الاستباقية، أخذ المخاطرة). إلا أنه تم التركيز من قبل الباحثة على ثلاث أبعاد للدراسة، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية) كالاتي:-

١/٢/٢- الإبداع-

- ويرى (الملا، ٢٠١١) أن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع، وهي كالاتي:-

- الإبداع يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين.
- الإبداع يمثل الجديد: هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدرًا للمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة.
- الإبداع هو التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرق، أي قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية معمقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد.

- بين كل من (Zellweger&Sieger,2012,P.69) أن الإبداعية هي الامتلاك الأكبر لإمكانية مستوى الريادية؛ إذ هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. الإبداع هو التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين.

- وبين (الكرعاوي، ٢٠١٥، ص ٨٤) يشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، لذلك تعد أحد الجوانب المهمة للعملية الريادية، وهي تتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات

التكنولوجية، ولذلك فالإبداع يمكن أن تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة، وهو من المخرجات الرئيسية، وهو أساس النجاح التنافسي.

٢/٢-٢- الابتكار.

- أشارت (حسين، ٢٠١٣، ص ٣٩٠) نقلا عن (Weaver K. Marck. 2004) أنه عرف الابتكار بأنه إيجاد منتج، صنعة، فكرة، طريقة أو عملية ذات قيمة وفائدة من قبل العاملين، إن الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين، ويكون من البدائل المفضلة للزبائن، ونقل عن (Weaver) أنه يشير إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض، في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة للتأثير في السلوك الابتكاري.

- وأضاف (القحطاني، ٢٠١٤، ص ٢٤٨) إلى أن الابتكار يظهر باعتباره عنصراً رئيساً للريادة الإستراتيجية، وهو ما يسهم في الميزة الإستراتيجية التنافسية الموجودة بالفعل، وتشير التفسيرات السابقة إلى أن الابتكار هو تبني الأفكار الجديدة كالتجربة الغربية كالعديد من الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة، أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.

- وبين (Tsai,Lei, 2016, P.2:4) أهمية الابتكار في ريادة الأعمال الإستراتيجية، يمكن أن يساعد الابتكار من خلال مشاركة الأفكار والمعرفة والخبرة والفرص المتاحة للشركات الصغيرة والكبيرة؛ المشاركة بنجاح في ريادة الأعمال الإستراتيجية، وتم القيام بتحليل الحالة الحقيقية لمنظمة موجبة نحو البحث وحاضنتها لتعزيز الفرض بأن الشراكة والشبكة المشتركة بين المنظمات، والتعلم المشترك، وتخصيصات الموارد والخيارات الحقيقية جميعها لها تأثير إيجابي في أداء الابتكار لكل من المنظمة الموجبة للبحث والشركات الناشئة في الحاضرة.

٢/٢-٣- الاستقلالية.

- أوضح (Hitt,etal.,2007,P.400) أنها عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا، حيث أبطال المنتج يحصلون على الأفكار الجديدة بوسائل يطورونها؛ حتى يتم تحقيق النجاح، وبطل المنتج هو عضو في المنظمة، وله رؤية ريادية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي يبحث عنها، وهم يلعبون دوراً حاسماً في عملية تقدم الإبداعات للأمام، وإنهم يستخدمون رأس مالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة، وتوظيف ذلك لنجاح العمل، ولتكون فاعلة أكثر فإن عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة، ولا سيما المعرفة الضمنية.

ويعرف (قيس، ٢٠١٣، ص ٨٣) الاستقلالية بأنها تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل الإسهام في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزمًا أخلاقيًا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

- وأوضح (عبد القادر، ٢٠١٤، ص ٢٠٩) أنها درجة الحرية للمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات في العمل والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل.

- المبحث الثاني:-

- الدراسات السابقة

- الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب).

١- الدراسة الأولى دراسة (عمر، ٢٠٢٠) بعنوان " العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز" وهدفت الدراسة علي التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة هم عينه من الإداريين والموظفين بمجموعة شركات سعود مأمون البربر، وكان حجم العينة (١٠٠) فرد، وزعت إليهم الاستبيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئيًا العلاقة ايجابية بين إدارة المواهب وتحقيق التميز، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات منها الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل علي تطوير المهوبة لدي العاملين وذلك لما له من آثار إيجابية واضحة علي تحقيق التميز.

٢- الدراسة الثانية دراسة (السكران، ٢٠١٩). بعنوان " فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة". هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. ووضع الحلول العلمية والتوصيات اللازمة، باستخدام المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة تكونت من 155 مستجيبة؛ منهن 67 قائدة، و88 عضوة من عضوات هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، هي: جاءت الدرجة

العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس متوسطة، بمتوسط حسابي (3.13 من 5) وعلى مستوى المحاور؛ جاءت استراتيجية الاستقطاب بمتوسط حسابي 3.35 وحل ثانيا التنمية المهنية بمتوسط 3.17 وحل ثالثا الاكتشاف بمتوسط 3.09، وجاءت استراتيجية الاحتفاظ كأقل الاستراتيجيات فاعلية في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، بمتوسط حسابي 2.93 وجميعها بتقدير لفظي متوسطة. وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ تبعا ألي متغيرات الدراسة الثالثة.

٣- الدراسة الثالثة دراسة (Rudhumbu Norman & Maphosa, Cosmas

(2015) دراسة "تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في التعليم الجامعي" أدلة من بوتسوانا" حيث هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (٣٠٠) عضوٍ من الإداريين والأكاديميين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا غير مفعلة بشكل صحيح لعدم توفر معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة المواهب في هذه المؤسسات.

٤- الدراسة الرابعة دراسة (Thunnissen Marian, 2016) "إدارة المواهب لماذا

وكيف وكيف أيضا؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على دراسة حالة لخمس جامعات هولندية وتم إجراء عدة مقابلات مع عينة بلغ عددها (١٠٠) عضوٍ من أعضاء الجامعة الأكاديميين والإداريين، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في إستراتيجية إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية بالجامعة ولا سيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها.

- ثانياً: الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)

٥- الدراسة الخامسة دراسة (إبراهيم، ٢٠١٩) "الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الأبداع" التعرف على الدور الذي تقوم به الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والإبتكار، تحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة في تحقيق مكونات الإبداع الطلاقة، الاصالة،

المرونة، والأحساس بالمشكلات)، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٨) مصارف بلغ عدد أفرادها (٧١) يمثلون القيادات الادارية والموظفين في مختلف المستويات، واعتمدت الأستبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها ظهور اهتمام واضح من المصارف المبحوثة بأبعاد الريادة الإستراتيجية في مجال إيجاد فرص العمل المتاحة والسعي الأستغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، نجاح الريادة الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الموظفين على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية في إدارتها والأمكانيات البشرية والمادية المتوفرة وهناك دور كبير للريادة الإستراتيجية في تحقيق مكونات الأبداع من خلال تقديم افكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة في مجال تطوير العمليات المصرفية.

٦- الدراسة السادسة دراسة (Sinisa2017) بعنوان "جوانب محددة من ريادة الأعمال الإستراتيجية في الشركات العائلية والشركات غير العائلية" حيث هدفت الدراسة إلى تقديم عرض تحليلي نظري لسمات ريادة الأعمال الإستراتيجية، من خلال المقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية للمساهمة في تحقيق جودة عالية في أداء الشركات في مدينة بلغراد الصربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الدراسات السابقة، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:- أن التشبيك، والأستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، والإستباقية، وتحسين الموارد المالية، وكذلك الإبتكار هي عوامل مشتركة بين الشركات العائلية وغير العائلية.

٧- الدراسة السابعة دراسة (Tsai,Lei,2016) "Han-Sheng EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education" وهذا الدراسة الي التعرف على أهمية الإبتكار التعاوني في ريادة الأعمال الإستراتيجية، حيث يمكن أن يساعد الإبتكار التعاوني من خلال مشاركة الأفكار والمعرفة والخبرة والفرص المتاحة للشركات الصغيرة والكبيرة على المشاركة بنجاح في ريادة الأعمال الإستراتيجية وتم القيام بتحليل الحالة الحقيقية لمنظمة موجهة نحو البحث وحاضنتها لتعزيز الفرض بأن الشراكة والشبكة المشتركة بين المنظمات، والتعلم المشترك، وتخصيص الموارد والخيارات الحقيقية جميعها لها تأثير إيجابي على أداء الإبتكار لكل من المؤسسة الموجهة للبحث والشركات الناشئة في الحاضنة المواضيع الريادة الإستراتيجية الابتكار التعاوني.

- ثالثا:- الدراسات المرتبطة بعلاقة إدارة المواهب وبعض المتغيرات الأخرى.

٨- الدراسة الثامنة دراسة (حفيظ، ٢٠١٩) بعنوان " أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس، وهدفت الدراسة حول أهمية إدارة المواهب وأثرها في

تحقيق ميزة تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٥٠٠) بما مقداره (٣٢.٤%)، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى إدارة المواهب في المؤسسة والعمل على الاهتمام أكثر بإبداعات الموظفين من خلال تدريبهم في مراكز خاصة، وكذا الاستعانة بمراكز خارجية تساعد في الحصول على المواهب المتميزة.

٩- الدراسة التاسعة دراسة (مناع، ٢٠١٧) بعنوان " تأثير إدارة المواهب في ربحية المنظمات" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وقد اعتمدت الدراسة ممارسات لإدارة المواهب، وعلى حساب نسبة الربحية لكل منظمة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تدبير في ممارسات إدارة المواهب، علاوة على تدني مستويات الربحية في هذه المنظمات، ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب في ربحية المنظمات، كما توصي الدراسة بتوصيات يمكن لمنظمات هذا القطاع الاسترشاد بها في تفعيل تلك الممارسات لصالح الأداء.

١٠- الدراسة العاشرة دراسة (الشمري، ٢٠١٦) بعنوان " تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، حيث سعى هذا البحث إلى تحديد تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية، بالتطبيق في منظمات العراق ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن لعمليات إدارة الموهبة دورًا فاعلاً في وصول المنظمات للريادية.

١١- الدراسة الحادية عشر دراسته (Sripirom, 2015) بعنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب الإستراتيجية ونجاح المنظمات "A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success" واعتبرت الدراسة أن العنصر البشري وبصفة خاصة المواهب من العاملين عنصراً حاسماً في زيادة قدر المنظمة وكفاءتها وأن تلك المواهب هي التي لديها القدرة على إحداث طفرة في زيادة أداء المنظمات، كما تعرض الدراسة مفهوم إدارة المواهب الإستراتيجية والتي كانت تتكون من خمس عناصر(التركيز على كفاءة الموظف، التركيز على قيمة الموظف المضافة، تطوير المواهب، التركيز على استثمار قدرة المواهب)والتي كانت ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة المتمثل

في الكفاءة التشغيلية، القيمة المضافة، القدرة التنافسية (بالإضافة إلى نجاح المنظمة الذي تمثل في) معدلات المبيعات والأرباح، الحصة السوقية (كما أكدت الدراسة على أهمية سياسات الجذب والاحتفاظ والتحفيز للمواهب التي تمتلكها المنظمة من أجل تحقيق نجاح المنظمة سواء كان أداء مالي وعملاء والعمليات التجارية والداخلية والتعلم والنمو.

١٢- الدراسة الثانية عشر دراسة (Pruthvirajsinh, 2014) "إدارة المواهب الإستراتيجية من أجل الميزة التنافسية" Talent Management: A Strategy for "Competitive Advantage" على الدراسة التحليلية النظرية للدوريات والأبحاث والمراجع المكتبية والمقالات، وكانت تهدف إلى محاولة تطوير استراتيجيات لكسب الميزة التنافسية للمنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة المواهب في فاعلية ونجاح المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

١٣- الدراسة الثانية عشر دراسة (Lyria, 2013) بعنوان " دور إدارة المواهب في أداء المنظمات للمنظمات المدونة في بورصه كينيا دراسة نظرية "Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Naibobi Security Exchange in Kenya: Literature Review هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بدور إدارة المواهب في أداء المنظمات لإلقاء الضوء على المتغيرات من أجل استغلالها في الدراسات المستقبلية، وقدمت الدراسة نموذجًا مقترحًا يتناول دور إدارة المواهب والذي كان متمثلًا في) استقطاب المواهب، الحفاظ على المواهب، تطوير المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي (في أداء المنظمات والذي تمثل في) الربحية والنمو)، ومن خلال عرض دراسات أخرى متعلقه بنفس محاور الدراسة تمت في دول أخرى أكدت الدراسة ندرة الدراسات التي تناولت تلك المتغيرات بصورة ميدانية، كما تولت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات، وأكدت على وجود حاجة ملحة لتغطية تلك الفجوة بدراسة دور إدارة المواهب في أداء المنظمات للمنظمات المسجلة في البورصة.

١٣- الدراسة الثالثة عشر دراسة (Durdová & Horváthová 2011) " إدارة الموهبة واستخدامها في حقل ادارة الموارد البشرية في منظمات جمهورية ألتشيك " واستهدفت هذه الدراسة إعطاء فكرة عن مجال ومستوى استخدام ادارة الموهبة في منظمات إحدى مناطق جمهورية ألتشيك، إذ بلغ حجم العينة (٢٣٧) منظمة، وأكدت معظم نتائج التحليل ان هناك ضيق شديد في تطبيق ادارة الموهبة في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ عدد المنظمات التي تطبق برامج ادارة الموهبة (٩) من مجموع (٢٣٧) أي ما يعادل (٣%) وعليه أوصت

الدراسة إلى ضرورة توسيع مجال تطبيق ادارة الموهبة في المنظمات التشييك، لتأثيرها كبير على قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار في المستقبل.

التعليق علي الدراسات السابقة:-

شكل عام شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلق منها الدراسه الحالية، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لدي الباحثة وتذويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات الدراسه بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة بالدراسة و بأهمية دراسته، وتوظيف العديد من أفكارها فيها، واستخدامها في اعداد المقياس المعتمد للدراسة الحالي وبعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة فان الباحثة تري ان الدراسات السابقة ركزت علي النقاط التالية:-

تفق الكثير من الدراسات السابقة علي ان إدارة المواهب تمثل مصدرا اساسيا للحصول علي الميزة التنافسية والريادة الإستراتيجية من خلال الحصول علي الاشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة لدي المنظمات لمواجهة الصرعات الدامية للبقاء في السوق.

ثبتت الدراسات السابقة مسؤولية ودور الموارد البشرية في الحصول علي المواهب من خلال توظيف واستقطاب و اختيار ثم تدريبهم والحفاظ عليهم.

ثبتت الدراسات السابقة مسؤولية الإدارة العليا في الأهتمام والحفاظ علي العاملين الموهوبين لدي منظماتهم.

وضح الدراسات السابقة مدي اهتمام المنظمات العالمية والاجنبية الكبير لادارة المواهب لدي منظماتها وانهم الثروة الحقيقية للمنافسة الطاحنة للبقاء والاستمرارية والريادة بين المنظمات.

تفق الكثير من الدراسات السابقة علي ان تحقيق الميزة التنافسية أو الربحية أو الريادية يأتي من خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب.

- اتفقت جميع الدراسات السابقة على الآتي:

- لى اتباع المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
- هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية إدارة المواهب كأداة فعالة في التأثير في المتغيرات الريادية الإستراتيجية.
- أكدت الدراسات السابقة على إلزام المنظمات بالاهتمام بإدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية والريادة في السوق التنافسي.
- أكدت الدراسات السابقة على اهتمام المنظمات بتحقيق الريادة الإستراتيجية.

- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

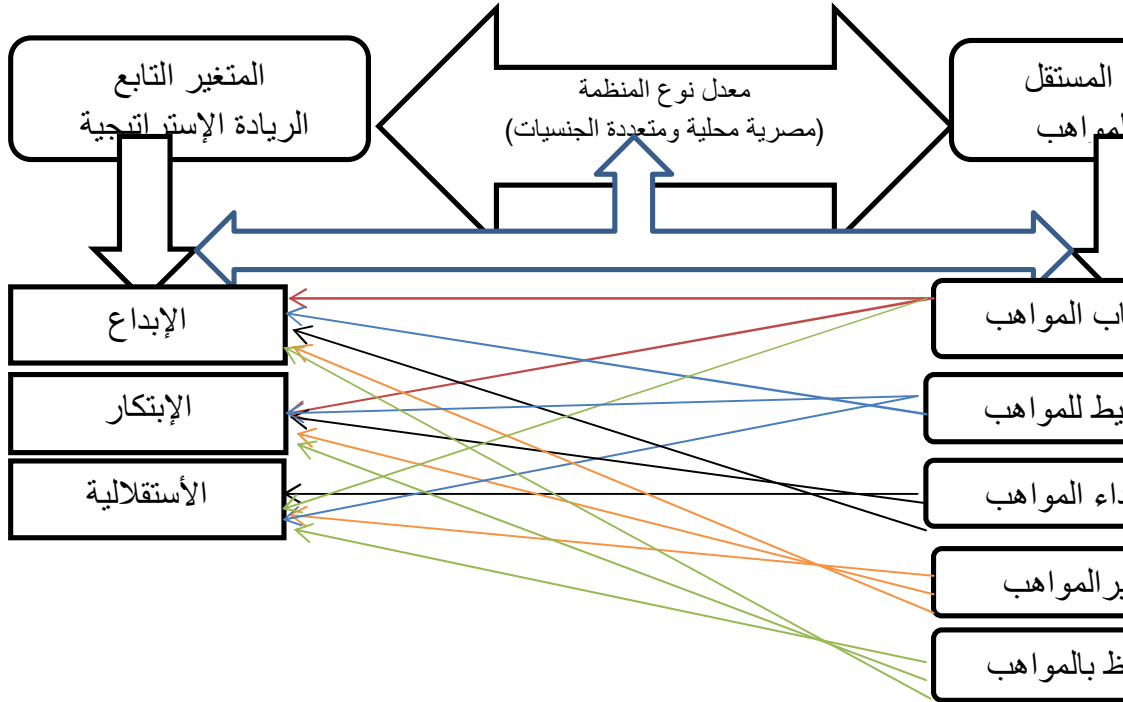
- ثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري؛ نظرًا للكبير من المعلومات التي احتوتها.
- اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- طلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدًا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
- حديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- لتعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- يان صدق استشعار الباحثة بمشكلة وتساؤلات الدراسة، والاستفادة في تحديد مشكلة وأهداف الدراسة.

- نماذج الدراسة المقترح-

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (١) ليوضح أبعادها ولتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية كما أن النموذج يوضح الأسهم علاقات الأرتباط بين متغيرات الدراسة ويتضح من النموذج ما يأتي: يشمل المتغيرات الرئيسية وهم:- المتغير المستقل (إدارة المواهب) و المتغير

المعدل (نوع المنظمة) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية) وان كل متغير يشمل مجموعه من المتغيرات الفرعية، اذ يتكون المتغير المستقل من خمس ابعاد هي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطويرالمواهب، الأحتفاظ بالمواهب). المتغير معدل نوع المنظمة (مصرية محلية ومتعددة الجنسيات) أما المتغير التابع فيتكون من ثلاث أبعاد أيضا هي (الإبداع، الإبتكار، الأستقلالية).

نماذج الدراسة المقترح



(المصدر: إعداد الباحثة العلاقة (٢٠٢١)

- فروض البحث.

من خلال عرض أسئلة البحث، وكذلك أهمية وأهداف البحث يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة إلى إثبات صحتها أو عدم صحتها، وتقوم على الفرضية الأساسية، وهي كما يلي:-

- الفرضية الرئيسية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية)، وتتفرع منها عدد من الفروض الفرعية تتمثل في:-

- الفرضية الفرعية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الإبداع والابتكار.

- الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الإبداع والابتكار.

- الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الإبداع والابتكار.

- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الإبداع والابتكار.

- الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الإبداع والابتكار.

- الفرضية الفرعية السادسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الاستقلالية.

- الفرضية الفرعية السابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الاستقلالية.

- الفرضية الفرعية الثامنة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الاستقلالية.

- الفرضية الفرعية التاسعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الاستقلالية.

- الفرضية الفرعية العاشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستقلالية.

- منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، وباعتباره المنهج الأنسب؛ إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج للكشف عن إدارة المواهب ودورها لتحقيق الريادة الإستراتيجية لدى المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات داخل مصر، والتنبؤ بسلوك الظاهرة (محل الدراسة) في المستقبل، تم باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V21) للتحليل البيانات.

- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث:-

بناءً على موضوع الدراسة وأهدافها فقد تم تحديد المجتمع بحيث يتكون من مديري الموارد البشرية لمنظمات الأعمال المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية، وحيث ان مجتمع الدراسة غير محدد وصعوبة حصره للعاملين في هذا المجال فتم الاعتماد على معادلة روبرت ماسون لحساب حجم العينة.

- عينة البحث:-

-سيتم استخدام أسلوب العينات الملائمة وهو أسلوب من اساليب العينات غير الاحتمالية والتي يتم اختيار العينات فيها من مجتمع الدراسة حيث المجتمع كبير ويصعب حصره حيث عينات الدراسة غير محدد في جمهورية مصر العربية، وتم تحليل عدد (٢٠٥) استبانة صالحة من اصل عدد (٣٨٤) استبانة وهذا يمثل حجم العينة المناسب وفقا لحساب حجم العينات لمعادلة روبرت ماسون وسوف يتم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث حجم المجتمع الديمغرافي (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ونوع المنظمة (مصرية محلية، متعددة الجنسيات) وعدد العينة هو (٢٠٥) موظفين من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة ؛ لمجتمع الدراسة.

- خطة البحث:-

يتكون البحث من المقدمة وتشمل علي الإطار المنهجي ومبحثين، المبحث الأول يحتوي علي الإطار النظري والمبحث الثاني والذي يتناول الدراسات السابقة، أما المبحث الثالث يتناول الجانب العملي متمثلا في الدراسة التطبيقية و التحليل الإحصائي واستخراج النسب والمؤشرات الهامة لإثبات صحة فروض البحث وأهم النتائج والتوصيات واليات تنفيذ التوصيات.

القسم الثاني- الدراسة التطبيقية والتحليل الإحصائي:-

- متغيرات البحث.

- المتغير المستقل (إدارة المواهب)، إذ يتكون المتغير المستقل من الأبعاد الاتية وهي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).
 - والمتغير المعدل (نوع المنظمة)، (مصرية محلية ومتعددة الجنسيات).
 - والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، فيتكون من أبعاد هي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية).
- منهجية الدراسة:-

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ نظرًا لملاءمته لأغراض الدراسة، وباعتباره المنهج الأنسب؛ إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتصنيفها وتبويبها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج للكشف عن إدارة المواهب ودورها لتحقيق الريادة الإستراتيجية لدى المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات داخل مصر، والتنبؤ بسلوك الظاهرة (محل الدراسة) في المستقبل.

- البيانات ووسائل جمعها:-

البيانات الثانوية:-

لتكوين الإطار الفكري للدراسة وتوفير البيانات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث وقد غطت البيانات الثانوية بموضوع البحث المتعلقة ب (إدارة المواهب) وأبعادها، و (الريادة الإستراتيجية) وأبعادها.

- مصادر البيانات الثانوية:-

- وتمثلت في الأدبيات والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية، والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والبحوث المحكمة، وشبكة الإنترنت... إلخ، وما يتعلق بشكل عام بكل من إدارة المواهب ومفهوم الريادة الإستراتيجية.

- البيانات الأولية:-

- تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من المنظمات (محل الدراسة) من خلال أسئلة الاستبيان، وتم الاعتماد على آراء واتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات للحصول على البيانات الأولية التي تخدم متطلبات الدراسة، وقد تم استخدام طريقة البحث الميداني باستخدام الاستبانة الإلكترونية عن طريق الإنترنت Online لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة، والذي تتضمن مجموعة من المتغيرات الديمغرافية لبيان أثرها في متغيرات الدراسة.

- تحليل البيانات:- من خلال برنامج تحليل البيانات الإحصائية (SPSS.V21).

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

Descriptive Statistics. الأساليب الإحصائية الوصفية.

- التكرارات والنسب المئوية

- معامل الصدق "الاتساق الداخلي" معاملات ارتباط بيرسون.

- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach-Alpha).

- الأوساط الحسابية (Means) والانحراف المعياري. (Standard Deviation).

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

- قياس العلاقة الخطية معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation).

- تحليل الانحدار البسيط. (Simple linear regression)

- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

- أداة الدراسة:-

- لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبيان الإلكتروني عن طريق الإنترنت Online كأداة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة، وهي الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة في الوقت الراهن، حيث تم إرسالها إلى المنظمات المبحوثة عن طريق الإنترنت؛ لصعوبة إجراء بحوث ميدانية أو تطبيقية؛ نظرًا للظروف التي يمر بها العالم والبلاد من الوباء العالمي (فيروس كورونا المستجد) والأخذ بالإجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي، حيث تم تصميم قائمة أسئلة الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على الأدب السابق والدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتم بناء الاستبيان الإلكتروني وفق الآتي:-

- اشتملت الاستبانة الإلكترونية على ثلاثة محاور كالاتي:-

- تصميم أداة البحث

انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتسؤلاته وبعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث تم تكوين الاستبيان من ثلاثة محاور علي النحو الاتي:-

- المحور الأول: خاص بالمعلومات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنظمة). من إعداد الباحثة

- المحور الثاني: يحتوي على تساؤلات تم تصميمها على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل، وهي عدد (20) عبارة تخص أبعاد إدارة المواهب بأبعادها إذ تم تقسيمها على خمسة أجزاء

ثانوية (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

- المحور الثالث: يحتوي على تساؤلات تم أيضاً تصميمها على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع، وهي عدد (12) عبارة تخص أبعاد (الريادة الإستراتيجية)؛ بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية)، كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول (١) متغيرات أداة الاستبانة.

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	عدد الأسئلة
١	المتغير المستقل أبعاد إدارة المواهب	١- استقطاب المواهب ٢- التخطيط للمواهب ٣- تطوير المواهب ٤- تقييم أداء المواهب ٥- الاحتفاظ بالمواهب	X1 X2 X3 X4 X5	4 4 4 4 4	20
٢	المتغير التابع أبعاد الريادة الإستراتيجية	٦- الإبداع والابتكار ٧- الاستقلالية	Y1&Y2 Y3	8 4	12

المصدر: إعداد الباحثة.

- مقياس أداة البحث:-

استخدمت الباحثة تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) لقياس درجة الإجابات عن الفقرات "تدرج خماسي" حسب مقياس ليكرت في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات، والذي يمثل في حقل الإجابة (موافق بشدة)، إلى أدنى وزن له والذي أعطيت له (1) درجة واحدة، وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة)، وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختبار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم، بحيث تعرض فقرات الاستبانة الإلكترونية على عينة الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتعطي

فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة على الفقرة، وفي هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة (على مقياس ليكرت 1:5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات، كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول (٢) أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الدلالة الإحصائية
5	من 80% فأكثر	5	درجة موافقة مرتفعة جداً
4	من 70% إلى أقل من 80%	4	درجة موافقة مرتفعة
3	50% إلى أقل من 70%	3	درجة موافقة متوسطة
2	20% إلى أقل من 50%	2	درجة موافقة منخفضة
1	20% أقل من	1	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثة (استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي).

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) = 5/ (5/15) = 5/3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

- صدق وثبات أداة البحث:-

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه وذلك لتوضيح مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتهي إليه هذه العبارة وذلك علي العينة ن=205.

جدول رقم (٣)

وكانت النتائج كالتالي:-

معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة المواهب).

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
استقطاب المواهب		
1	.964 ^{**}	.000
2	.965 ^{**}	.000
3	.958 ^{**}	.000
4	.938 ^{**}	.000
التخطيط للمواهب		
5	.958 ^{**}	.000
6	.946 ^{**}	.000
7	.931 ^{**}	.000
8	.968 ^{**}	.000
تقييم أداء المواهب		
9	.963 ^{**}	.000
10	.964 ^{**}	.000
11	.950 ^{**}	.000
12	.944 ^{**}	.000
تطوير المواهب		
13	.955 ^{**}	.000
14	.946 ^{**}	.000
15	.955 ^{**}	.000
16	.957 ^{**}	.000
الاحتفاظ بالمواهب		
17	.964 ^{**}	.000
18	.962 ^{**}	.000
19	.960 ^{**}	.000
20	.956 ^{**}	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V21).
معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة المواهب).

أ

• ن جميع عبارات بُعد استقطاب المواهب وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، عند مستوى دالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

أ

• ن جميع عبارات بُعد التخطيط للمواهب وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، عند مستوى دالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

أ

• ن جميع عبارات بُعد تقييم أداء المواهب وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، عند مستوى دالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

أ

• ن جميع عبارات بُعد تطوير المواهب وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، عند مستوى دالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه

أ

• ن جميع عبارات بُعد الاحتفاظ بالمواهب وعددها ٤ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، عند مستوى دالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاستبيان:

وقد تم التحقق من ثبات استبيان البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ

- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach-Alpha) لأبعاد الدراسة:-

- يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ومدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد استخدمت الباحثة معامل

كروناخ ألفا) للتأكد من ثبات مكونات الاستبانة للعيننة ولدراسة التجانس بين عناصر البعد الواحد، ومعرفة مدى الاعتماد على هذا البعد، وكذلك عناصره المختلفة، وتم إرسالها إلى مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات عن طريق الإنترنت Online والتي تشمل أبعاد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، المتغير المعدل، المتغير التابع) للتأكد من الصلاحية الإحصائية للاستبانة، وتم اختبار الصحة والثبات كالاتي:-

-وقد اشارت النتائج أن جميع قيم (كروناخ ألفا) أعلى من (0.70) بحسب (مقياس نانلي) والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة العام لأبعاد الدراسة على وفق معامل "كروناخ ألفا" بنسبة مرتفعة، حيث بلغت (0.99) من إجمالي فقرات الاستبيان لعيينة الدراسة وهي (205)، فيما تراوح ثبات الأبعاد بين (0.982) كحد أعلى وبين (0.964) كحد أدنى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم، وتُعطي النتائج نفسها للتطبيق على الدراسة، وأيضًا على دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها والاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستبيان، ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج الإجابات عن المحاور المختلفة للاستبانة، والتأكيد على صلاحية كل محور من محاور الاستبيان، وإمكانية استخدامها في التحليل الإحصائي، وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي؛ مما يجعلنا نطبقها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات (205).

- وتدل مؤشرات ألفا كروناخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالي وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

-١

٤

نتائج الدراسة الميدانية:- تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية

باستخدام:-

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحاور المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مقارنة بين نوع المنظمات (المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات). تناولت الباحثة في هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة المواهب طبقًا لإجابات مفردات عينة الدراسة بالمنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري؛ وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، وهذا من خلال

استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة، وتتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. جدول (٤) المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير

المتوسط	الأهمية النسبية	التقدير
أقل من 2.60	52% أقل من	متدني
2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% إلى أقل من 68%	منخفض
3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% إلى أقل من 84%	متوسط
من 4.20 فأكثر	من 84% فأكثر	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة.

جدول (٥)

منظمات متعددة الجنسيات			منظمات مصرية محلية			رقم العبرة
الأهمية النسبية % لكل عبارة بالإعتماد على الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية % لكل عبارة بالإعتماد على الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
استقطاب المواهب						
92.27%	0.51	4.61	%56.41	1.21	2.82	1
91.36%	0.52	4.57	%55.21	0.95	2.76	2
87.95%	0.60	4.40	%52.82	1.10	2.64	3
87.50%	0.57	4.38	%56.58	1.16	2.83	4
التخطيط للمواهب						
84.77%	0.77	4.24	%51.79	1.09	2.59	5
84.77%	0.79	4.24	%54.70	1.02	2.74	6
85.23%	0.77	4.26	%59.15	1.17	2.96	7
84.32%	0.67	4.22	%54.36	1.05	2.72	8
تقييم أداء المواهب						
84.77%	0.66	4.24	%55.73	1.17	2.79	9
86.36%	0.60	4.32	%57.44	1.06	2.87	10
86.32%	0.50	4.30	%53.33	1.03	2.67	11
80.91%	0.59	4.05	%52.99	1.09	2.65	12
تطوير المواهب						
80.23%	0.72	4.01	%51.97	1.07	2.60	13
83.86%	0.83	4.19	%53.85	0.92	2.69	14
81.82%	0.74	4.09	%52.31	0.95	2.62	15
83.18%	0.66	4.16	%54.36	1.01	2.72	16
الاحتفاظ بالمواهب						
79.77%	0.71	3.99	%54.36	0.96	2.72	17
80.45%	0.72	4.02	%51.45	1.09	2.57	18
83.41%	0.73	4.17	%52.31	1.07	2.62	19
86.14%	0.57	4.31	%53.68	0.97	2.68	20

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاو المتغير المستقل:
إدارة المواهب.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V21)

أولاً:- وصف استجابات العينة للمتغير المستقل.

تم قياس متغير (إدارة المواهب) من خلال خمس ممارسات، هي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وذلك من خلال الجدول رقم (٥) حيث يوضح الجدول في الأعلى تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة، وقد لاحظت الباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه رقم (٥) أن بعد "التخطيط للمواهب" حصل على المرتبة الأولى حسب إجابات وتحليل نتائج عينة الدراسة، وكان بعد "استقطاب المواهب" بالمرتبة الثانية، ثم يأتي بعد "تقييم أداء المواهب" في المرتبة الثالثة، وعلى التوالي يأتي الترتيب بعد "تطوير المواهب" في المرتبة الرابعة، ثم "الاحتفاظ بالمواهب" في المرتبة الخامسة، هذا استنادًا إلى النتائج ودرجة الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد. والملفت للنظر أن يأتي بعد "التخطيط للمواهب" قبل بعد "الاستقطاب" في تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية، وعليه فإن ممارسة بعد "التخطيط للمواهب" أكثر تجانسًا وتقاربًا من بقية المعاملات طبقًا لتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة، وهذه النتائج تشير إلى أن جميع إجابات العينة المستهدفة في المنظمات المصرية المحلية المبحوثة جسدت تركيزًا على فقرات "التخطيط للمواهب"، حيث كانت نسبة الاتفاق الأكثر حول الفقرات التي أكدت أن هناك سعيًا من قبل مديري إدارة الموارد البشرية داخل تلك المنظمات للتخطيط للمواهب، ثم يأتي استقطاب المواهب وتقييم أداء المواهب وتطوير المواهب، ثم الاحتفاظ بالمواهب، والملاحظ من تحليل النتائج أن النسب منخفضة، وهذا رجوع إلى قراءات أرقام تحليل النتائج التي أشار إليها الجدول رقم (٦) لدرجة الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد، مما يشير ويفسر الإجابة عن التساؤل الفرعي للدراسة:

- قياس وتحليل الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية

والمنظمات متعددة الجنسيات محل البحث.

- قياس وتحليل الأهمية النسبية لأبعاد الريادة الإستراتيجية في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات محل البحث. وكانت الإجابة من خلال تحليل النتائج والأرقام أن تطبيق وممارسات إدارة المواهب في المنظمات المحلية المصرية المبحوثة (منخفضة).

ويتضح للباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول السابق رقم (٥) أن بُعد "استقطاب المواهب" تصدر المرتبة الأولى، وذلك حسب إجابات عينة الدراسة، في حين يأتي على التوالي بالترتيب بُعد "التخطيط للمواهب" حصل على المرتبة الثانية، ثم يأتي بُعد "تقييم أداء المواهب" في المرتبة الثالثة، ثم بعد "تطوير المواهب" في المرتبة الرابعة، ثم "الاحتفاظ بالمواهب" في المرتبة الخامسة، هذا استنادًا وبالرجوع إلى النتائج ودرجه الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، وجاء تسلسل الأبعاد منطقيًا وفعالًا، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه الفقرات، وعليه فإن ممارسة بعد "استقطاب المواهب" أكثر تجانسًا وتقاربًا طبقًا لتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على المحتوى الخاص بها، ويتضح من خلال النتائج أعلاه وجود اتفاق كلي عالٍ لإجابات العينة حول مدى تركيز مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات على بعد استقطاب المواهب البشرية؛ بما ينسجم مع متطلبات التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، وجميع المعطيات أعلاه تجسد دعم مديري إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات متعددة الجنسيات لأبعاد إدارة المواهب؛ تماشيًا مع خطط المنظمة، واهدافها في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

وهنا لفت انتباه الباحثة الاختلاف في ترتيب الأبعاد من تشخيص واقع هذه الممارسات في نوع المنظمة المتغير المعدل للدراسة (المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات) عينة الدراسة، حيث جاء ترتيب الأبعاد عند المنظمات المصرية المحلية لإدارة المواهب (التخطيط للمواهب، استقطاب المواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، بينما كان الترتيب لأبعاد إدارة المواهب لدى المنظمات متعددة الجنسيات في الأولوية الترتيب التالي:- (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

جدول رقم (٦)

- قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور المتغير التابع:
الريادة الاستراتيجية

منظمات متعددة الجنسيات			منظمات مصرية محلية			رقم العبارة
الأهمية النسبية % لكل عبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية % لكل عبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الإبداع والابتكار						
84.77%	0.68	4.24	51.28%	1.18	2.56	21
84.77%	0.73	4.24	52.65%	1.06	2.63	22
84.09%	0.65	4.20	56.41%	1.01	2.82	23
80.23%	0.78	4.01	52.31%	0.96	2.62	24
87.05%	0.71	4.35	54.87%	1.02	2.74	25
86.36%	0.58	4.32	51.79%	1.05	2.59	26
85.23%	0.56	4.26	55.04%	1.05	2.75	27
85.45%	0.67	4.27	54.19%	1.16	2.71	28
الاستقلالية						
81.82%	0.74	4.09	52.99%	0.98	2.65	29
83.64%	0.70	4.18	53.68%	1.01	2.68	30
80.23%	0.80	4.01	51.97%	1.03	2.60	31
83.41%	0.51	4.17	51.79%	0.93	2.59	32

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V21)

ثانياً: وصف استجابات العينة للمتغير التابع.

٨- تم قياس متغير (الريادة الإستراتيجية) من خلال خمس ممارسات هي (الإبداع والابتكار، الاستقلالية)، وذلك من خلال الجدول (٦) حيث يوضح الجدول تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة كما يلي:-

- وترى الباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول السابق أعلاه اشتراك كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة في أهداف تحقيق الريادة الإستراتيجية، حيث يتصدر في المرتبة الأولى لكل منهما بُعد ممارسة "الإبداع والابتكار"، وذلك حسب إجابات عينة الدراسة لكل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات، في حين يأتي على التوالي بالترتيب بُعد "الاستقلالية" وحصل على المرتبة الثانية، هذا استنادًا وبالرجوع إلى النتائج ودرجة الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه الفقرات، وعليه فإن ممارسة بُعد "الإبداع والابتكار والاستقلالية" أكثر تجانسًا وتقارُبًا طبقًا لتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة موافقون على المحتوى الخاص بها. ويتضح من خلال النتائج أعلاه وجود اتفاق كلي عالٍ لإجابات العينة حول مدى تركيز كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (العينة المبحوثة) بما ينسجم مع تطورات العصر والبيئة المتغيرة.

- وتفسر الباحثة وجود اتفاق عالٍ وكلي لإجابات العينة لنوعي المنظمات بأن تحقيق الريادة الإستراتيجية على المنافسين لا يختلف عليها أحد، حتى لو اختلف نوع المنظمة أو الظروف الاقتصادية أو البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لتلك المنظمات.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Bivariate) تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الإستراتيجية الارتباط الثنائي.

من خلال اختبار علاقة الارتباط نبين صحة فرضية الدراسة التي تنص: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية)" باستخدام الوسائل الإحصائية معامل ارتباط (Pearson Correlation Bivariate). والجدول التالي يبين نتائج اختبار معامل بيرسون.

جدول (٧)

معامل الارتباط (بيرسون) لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغيرات / الأبعاد
	.954**	البعد الأول (استقطاب المواهب)
	.945**	البعد الثاني (التخطيط للمواهب)
	.952**	البعد الثالث (تطوير المواهب)
	.974**	البعد الرابع (تقييم أداء المواهب)
	.972**	البعد الخامس (الاحتفاظ بالمواهب)
	.971**	البعد السادس والسابع (الإبداع والابتكار)
	.967**	البعد الثامن (الاستقلالية)

** .Correlation is significant at the 0,001 level(2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V21).

- يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة لأبعاد إدارة المواهب مع أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وكان ارتباط بعد تقييم أداء المواهب بقيمة (**.974) وهو اعلي قيمة، ويليه بعد الاحتفاظ بالمواهب بقيمة (**.972) ثم يليه بعد الإبداع والابتكار بقيمة (**.971). ثم بعد الاستقلالية بقيمة (**.967)، ويأتي بعد استقطاب المواهب بقيمة (**.954)، ثم بعد تطوير المواهب بقيمة (**.952) ويليه بعد التخطيط للمواهب بقيمة (**.945) وكان أدنى قيمة ارتباط، وبذلك يتضح للباحثة من تحليل معاملات الارتباط لمحاور الدراسة طبقاً للدلالة الإحصائية التي كانت عند مستوى معنوية (0.000) أن النتائج الخاصة بمعاملات الارتباط لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة تدل علي وجود علاقة طردية موجبة قوية بين متغيرات الدراسة وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.001).

نتائج اختبار فروض البحث.

قامت الباحثة باختبار الفرضيات وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها كما يلي:-

الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

- تهدف الباحثة في هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات الدراسة. وعرض علاقات الارتباط وتحليلها واختبار المعنوية. وكذلك التحقق من مقدرات الانحدار للتعرف على تأثير كل مؤشر على حدة بصورة مستقلة عن المتغيرات الأخرى على (الريادة الإستراتيجية) المتغير التابع ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل (الانحدار الخطي البسيط) وقيمة (F) لتحليل التباين

لاختبار معنوية الانحدار و (T) المحسوبة وقيم معامل التحديد (R2) الذي يعكس نتائج التأثير بين المتغيرين المبحوثين لإثبات صحة الفرضية من عدمها، وتوضح الجداول أدناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة للتعرف على مدى صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة:-

- الفرضية الرئيسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية)، وتتفرع منها عدد من الفروض الفرعية تتمثل في:-

جدول رقم (٨)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب علي الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار (Y1&Y2).

=	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المحسوبة	Standardized coefficients	Unstandardized Coefficients		متغيرات المعاملات المستقلة
				معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمة المقدرة β	
283	%90.5	81.9%	30.270	0.905	0.028	0.852	استقطاب المواهب x1
629	%87.4	76.3%	25.586	0.874	0.034	0.859	التخطيط للمواهب x2
816	%90.3	81.6%	29.997	0.903	0.030	0.898	تطوير المواهب x3
2.04	%95.5	91.2%	45.957	0.955	0.021	0.986	تقييم أداء المواهب x4

3.38	%94.6	89.4%	41.393	0.946	0.023	0.960	الاحتفاظ بالمواهب x5
------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	----------------------------

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V21) (الانحدار البسيط).

- اختبار فرضيات العلاقة لمتغيرات الدراسة:-

-الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية).

-الفرضية الفرعية الأولى والثانية (الإبداع والابتكار Y1&Y2):-

لقد جرى اختبار هاتين الفرضيتين عن طريق تحليل معامل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار، ومن خلال الجدول (٨) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الإستراتيجية المتمثلة في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الإستراتيجية في (الإبداع والابتكار) كما يلي:-

-بالنسبة لبُعد لتقييم أداء المواهب (x4):-

- يأتي في المرتبة الأولى مؤشر تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار Y1 & Y2) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تقييم أداء المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 45.957 ودرجة الحرية (1,203)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 95.5%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 91.2%، والذي يعني أن ما مقداره 91.2% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 8.8% هي تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت

2112.046 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة فرضية الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة والريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار).

- بالنسبة لُبعد الاحتفاظ بالمواهب (x5):-

- يأتي في المرتبة الثانية مؤشر الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار Y1 & Y2) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر الاحتفاظ بالمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 41.393 ودرجة الحرية (203,1)، وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي 94.6%، وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياسًا وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 89.4% والذي يعني أن ما مقداره 89.4% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 10.6% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت 1713.386 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار).

- بالنسبة لُبعد استقطاب المواهب (x1):-

- وفي المرتبة الثالثة مؤشر استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار Y1 & Y2) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر استقطاب المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 30.270 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل

الارتباط (R) تساوي 90.5%، بينما أشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياسًا وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 81.9%، والذي يعني أن ما مقداره 81.9% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 18.1% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى. كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 916.283 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد استقطاب المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار).

- بالنسبة لُبعد تطوير المواهب (X3):-

- من خلال تحليل البيانات يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار Y1&Y2)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تطوير المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 29.997 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 90.3% وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يعد مقياسًا وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 81.6% والذي يعني أن ما مقداره 81.6% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 18.4% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت 899.816 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول

والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق أنه توجد علاقة ارتباط معنوية والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بُعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار).

- بالنسبة لبُعد التخطيط للمواهب (X2):-

- تأتي مؤشر التخطيط للمواهب في المرتبة الأخيرة وهي الخامسة من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار (Y1&Y2)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر التخطيط للمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 25.586 ودرجة الحرية (203,1)، وكان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 87.4%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 76.3% والذي يعني أن ما مقداره 76.3% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 23.7% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 654.629 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة في الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة البعد الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بُعد تخطيط للمواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية في (الإبداع والابتكار).

- الفرضية الفرعية الثالثة (الاستقلالية Y3):-

تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل معامل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والاستقلالية، ومن خلال الجدول (١٩) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الإستراتيجية، المتمثلة في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوي لكل

بُعد من بأبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الإستراتيجية في (الاستقلالية) كما يلي:-

جدول رقم (٩)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الإستراتيجية (الأستقلالية)
(Y3).

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المحسوبة	Standardize d coefficients	Unstandardize d Coefficients		متغيرات المعاملات المستقلة	
			معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمة المقدرة β		
3	88.8%	78.8%	27.484	0.888	0.030	0.812	است X1 قطاب المواهب
5	89.3%	79.7%	28.256	0.893	0.030	0.852	التخطيط للمواهب x2
3	89.0%	79.3%	27.857	0.890	0.031	0.859	تطوير المواهب x3
7	94.3%	89.0%	40.555	0.943	0.023	0.946	تقييم أداء المواهب x4
2	94.7%	89.7%	41.962	0.947	0.022	0.933	الاحتفاظ بالمواهب x5

(الانحدار البسيط (SPSS V21) المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج

- بالنسبة بُعد الاحتفاظ بالمواهب (X5):-

- يأتي في المرتبة الأولى بُعد الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية Y3)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن

مؤشر الاحتفاظ بالموهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 41.962 ودرجة الحرية (203,1)، وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي 94.7%، وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 89.7%، والذي يعني أن ما مقداره 89.7% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 10.3% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت 1760.823 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، إن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالموهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الاستقلالية).

- بالنسبة بُعد لتقييم أداء المواهب (x4):-

يأتي في المرتبة الثانية بُعد تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية Y3)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تقييم أداء المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 40.555 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 94.3%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 89.0% والذي يعني أن ما مقداره 89.0% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 11% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 1644.677 أي عند مستوى

معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05). وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية). الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الاستقلالية).

- بالنسبة بُعد التخطيط للمواهب (X2):-

- يأتي في المرتبة الثالثة بُعد التخطيط للمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية Y3)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر التخطيط للمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 28.256 ودرجة الحرية (203,1)، وكان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 89.3%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 79.7%، والذي يعني أن ما مقداره 79.7% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مفسر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 20.3% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 798.376 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة البعد الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد التخطيط للمواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية في (الاستقلالية).

- بالنسبة بُعد تطوير المواهب (X3):-

- يأتي في المرتبة الرابعة بُعد تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية Y3)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تطوير المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 27.857 ودرجة الحرية (203,1)، وكان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 89.0%، في حين أشارت

قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 79.3% والذي يعني أن ما مقداره 79.3% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 20.7% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 776.008 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية. والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الاستقلالية). وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة البعد الأول والثاني من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية في (الاستقلالية).

- بالنسبة بُعد استقطاب المواهب (X_1):-

- يأتي في المرتبة الخامسة بُعد استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الإستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية Y_3)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر استقطاب المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 27.484 ودرجة الحرية (203,1)، وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي 88.8%، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 78.8% والذي يعني أن ما مقداره 78.8% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 21.2% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 755.383 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ومن ثم نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي،

وعليه توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد استقطاب المواهب في المنظمة على الريادة الإستراتيجية (الاستقلالية).

■ يتضح للباحثة أنه توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة محل الدراسة وبين الريادة الإستراتيجية، والعلاقة طردية إيجابية قوية، بحيث كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة محل الدراسة بإدارة المواهب وأبعادها، زاد ذلك في تحقيق الريادة الإستراتيجية وأبعادها؛ مما يدل على أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار المعنوي لا يساوي صفراً، وأنه يوجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع محل الدراسة، ويلاحظ من نتائج الجداول السابق أن قيمة (F_ ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

■ وبذلك يتضح لنا تحقيق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية).

اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

- يستخدم هذا الاختبار لإجراء المقارنة والفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين؛ لذا قمنا بإجراء اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples) لمعرفة والتحقق من هذا التساؤل:-

-هل يوجد فروق بين المنظمات المحلية المصرية والمنظمات متعددة الجنسيات في تطبيق

إدارة المواهب (عينة الدراسة المبحوثة)؟

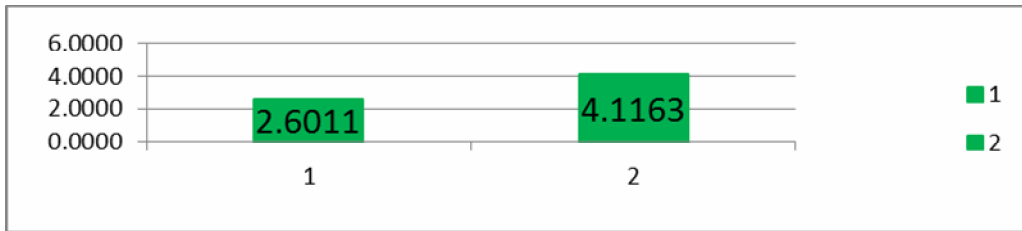
نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسط المنظمات المصرية المحلية ومنظمات متعددة

الجنسيات.

الفرق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه (T)	Sig. القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مصرية محلية	117	2.6011	.90393	15.538	.000	دل إحصائياً
عدة الجنسيات	88	4.1163	.47145			

(SPSS.V21 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج)

- وبعد التأكد من الفروق كانت النتائج كالتالي في الجدول رقم (١٠):
 يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي للمنظمات متعددة الجنسيات بلغت قيمته (4.1163) بانحراف معياري (47145)، وهي أعلى من المتوسط الحسابي للمنظمات المصرية المحلية البالغ قيمته (2.6011) بانحراف معياري (90393) كما جاءت نتيجة اختبار (T) (15.538) بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط المنظمات المصرية المحلية ومتوسط المنظمات متعددة الجنسيات لصالح منظمات متعددة الجنسيات الأعلى في المتوسطات، ويوضح الرسم البياني هذه النتائج في الشكل التالي: -
 الشكل رقم (٢) المتوسط الحسابي



منظمات مصرية محلية

منظمات متعددة الجنسيات

المصدر: إعداد الباحثة.

وبذلك قد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي للدراسة وهو:

● حديد مدي وجود فروق معنوية في استجابات مفردات عينة البحث نحو إدارة المواهب بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات.

● حديد مدي وجود فروق معنوية في استجابات مفردات عينة البحث نحو الريادة الإستراتيجية بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات.

● ان هناك فروق بين المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (عينة الدراسة المبحوثة)، كما هو موضح في الجدول أعلاه وكانت لصالح المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك كما جاءت نتائج اختبار (T).

القسم الثالث النتائج والتوصيات.

لنتائج:

١. من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية يتضح لنا تحقيق " وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين (إدارة المواهب) وأبعادها و(الريادة الإستراتيجية) وأبعادها
٢. تشير النتائج الإحصائية الناتجة عن أداة الدراسة الاستبانة أن مديري الموارد البشرية يؤكدون أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة المواهب وبين الريادة الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
٣. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والريادة الإستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
٤. نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للمتغير المستقل (إدارة المواهب) وأبعادها وفقاً للوسط الحسابي أن هناك اهتماماً من قبل منظمات متعددة الجنسيات أكبر بكثير من المنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة).
٥. كما نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للدراسة للمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية) وأبعادها وفقاً للوسط الحسابي، أن هناك اهتماماً من قبل كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات على حد سواء، واشتركا في ترتيب أبعاد المتغير التابع.
٦. بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً من الناحية الإحصائية، وفي صورة واضحة ومتسقة لجميع العمليات، وذلك فيما يتعلق باتجاه الاستبانة نحو إدراك واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات وافتقارها عند المنظمات المصرية المحلية.
٧. تظهر لنا النتائج اهتمام المنظمات متعددة الجنسيات المبحوثة بتوجد المواهب لزيادة وعي المنظمة والعاملين بأهمية ودور الموهبة، الأمر الذي يسهم في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين نحو أداء ريادي للمنظمة، بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير في المنظمة تطور المهارات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر، وبشكل يحقق الانسجام بين العاملين والبيئة.
٨. تأخذ المنظمات متعددة الجنسيات المبحوثة بالاعتبار جميع متطلبات إدارة المواهب من (استقطاب المواهب والتخطيط للمواهب وتقييم أداء المواهب وتطوير والاحتفاظ

بالمواهب؛ ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية، كما أن المنظمات متعددة الجنسيات المبحوثة تقيم مساهمات عاملها في الأداء الريادي.

٩. يتضح لنا أن الأسلوب المتبع في العمل في (المنظمات متعددة الجنسيات المبحوثة) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة، والخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا مع مديري الموارد البشرية، وهذا ما أشارت إليه النتائج أن هناك تطبيقًا لمتطلبات إدارة المواهب مما يساهم في تعزيز أدائها.

١٠. تلعب إدارة المواهب دورًا بارزًا في بناء وتحقيق الريادة الإستراتيجية؛ إذ إن علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الإستراتيجية هي علاقات طردية موجبة وذات دلالة معنوية.

١١. نجحت إدارات المنظمات متعددة الجنسيات في إثبات وجودها في سوق المنافسين من خلال تبني وتطبيق ممارسات مفهوم إدارة المواهب وأبعادها (الاستقطاب، التخطيط، تقييم الأداء، تطوير، المحافظة) لتحقيق ما ترغب فيه من ريادة استراتيجية. في حين تفتقر المنظمات المصرية المحلية لوجود تبني ثقافة تطبيق ممارسات مفهوم إدارة المواهب وأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب).

- التوصيات -

١. لتزام قادة الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية بالمنظمة، وتعهدهم بنشر تطبيق ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم المنظمة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات مجتمع المنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية للإدارة الإستراتيجية المنشود بلوغها.

٢. لتأكيد على ارتباط إدارة المواهب برسالة ورؤية وأهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، على أن تتحدد أدوار العاملين الموهوبين في تحقيق هذه الخطة الإستراتيجية، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية والاستقلالية لدى الموهوبين، وتحديد متطلبات التنافسية للمنظمة، والاستعداد لمواجهة

تحديات المستقبل في ضوء مدخل إدارة المواهب، وفي المقابل تتحدد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب من العاملين باستراتيجية المنظمة.

٣.

تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب، والتي يتم عقدها على مستوى المنظمة وأقسامها ووحداتها المختلفة دورياً، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية المواهب وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المنظمي ومواكبة متطلبات مجتمع المنافسة.

٤.

وضع برامج تدريبية عن إدارة المواهب واستراتيجياتها بالمنظمة، والتي يتم تنظيمها بحيث يشارك فيها جميع العاملين، وإمدادهم بما يعرف بالحقيبة التدريبية عن إدارة المواهب من العاملين بالمنظمة، ويتم عقدها في الأوقات المناسبة لهم وبما تسمح به ظروفهم في العمل.

٥.

وضع إدارة المواهب بين الأولويات بالمنظمة، بحيث يتم اعتماد إدارة المواهب كمدخل تطويري للمنظمة وسبيل لها لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وأن لها من الأهمية مثلها مثل برامج الجودة والاعتماد وبرامج المشروعات التنافسية.

٦.

توفير مخزون احتياطي من العاملين الموهوبين على درجة عالية من الجاهزية بالمنظمة لشغل المواقع الوظيفية الحيوية الشاغرة بالمنظمة، ويكون ذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين الموهوبين، بحيث يمكن الاستفادة من المواهب لدى المنظمة في مقابلة تحديات العمل المتعلقة بتوافر العاملين الأكفاء.

- آليات تنفيذ التوصيات:-

١. اهتمام قادة الإدارة العليا مع توفير سياسات العمل الإداري المتخصصة التي تؤكد على مشاركة العاملين الموهوبين في وضع الأهداف المنظمة وتحقيقها.
٢. الاهتمام بدوام العلاقات التبادلية الفعالة بين العاملين الموهوبين وقادة العمل في المنظمة مع المنظمات العالمية الخارجية للتبادل الثقافي والعلمي وللإطلاع المستمر على تحديات العمل والتكيف معها مما يعمل على ارتباط إدارة المواهب برسالة ورؤية وأهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية.

٣. عقد ورش عمل تشاركية لبيان اهتمام المنظمة بالمبدعين وكيفية تبني إبداعهم و مشاركة المنظمة بالمؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الجامعات والتي تتعلق بالمشاريع الإبداعية.
٤. العمل علي استكشاف العاملين الموهوبين لتوفير الاحتياطي من المواهب مع استحداث دوائر جديدة داخل المنظمة تهتم فقط بمتابعة التطور التكنولوجي والثقافي.

الدراسات المستقبلية المقترحة.

- أثارت الدراسة الحالية عددًا من النقاط البحثية التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل، ومنها:
- ١- إضافة ممارسات أخرى لإدارة المواهب لم تتطرق لها الدراسة الحالية، مثل (الاعتمادية، التحفيز، التمكين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية) مع الريادة الإستراتيجية، سواء مع مراحلها التي تناولتها الدراسة الحالية، أو بدخول مراحل أخرى، مع محاولة التطبيق في مجالات أخرى مثل صناعات الحديد والصلب، أو هيئة قناة السويس، أو عمل دراسة مقارنة بين القطاع الخدمي والقطاع الصناعي.
 - ٢- دراسة دور المعدل بمتغير مختلف، مثل ثقافة العاملين، وأساليب أخرى للمتغير التابع الريادة الإستراتيجية، مثل معدلات المبيعات والأرباح، الحصة السوقية وجودة المنتجات المنافسة، نمو الإنتاجية، كفاءة نسبة سلسلة التوريد، نسبة المنتجات الجديدة.
 - ٣- دراسة أبعاد أخرى بدلاً من الريادة الإستراتيجية، مثل الميزة التنافسية وسمعة المنظمة والعلامة التجارية، ورضا العملاء، وتوازن بيئة العمل الداخلية والخارجية.
 - ٤- توسيع نطاق الدراسة ليشمل المنظمات العربية والدولية، أو عمل الدراسات المقارنة بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم.

أولاً: المراجع والمصادر العربية

١. أبو جويفل، ريم جمعة. (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز رسالة ماجستير، جامعة غزة. قاعدة معلومات دار المنظومة.
٢. اردان حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق التميمي، (٢٠١٧) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١٠١، ص. ١٠٠.

٣. أريج سعيد خليل (٢٠١٤) تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، سنة، ص ١٠٩
٤. أياد أحمد عبد الله أبو سلحون (٢٠١٦)، مستوي تطبيق النظام المتكامل لإدارة الموهبة دراسة استطلاعية لآراء الفئة العليا والوسطى في الجهاز الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة
٥. توفيق، أمنية خير (٢٠١٨) تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للابداع باستخدام ادارة المواهب "جامعة الإسكندرية- كلية الاداب الدولية: مصر المجلد/العدد: مج ٥، ع ٤٤ الاصدار: ٢٣٥٦-٣٥-٨٠٠٣-٦٣ ص
٦. حسين، ميسون علي (٢٠١٣) الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول مج ٢١ ع ٢٦ جامعة بابل العراق.
٧. حفيظ، خولة (٢٠١٩) اثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس بسكرة جامعة محمد خيضر بسكرة قسم العلوم الاقتصادية الدولية: الجزائر ص ٤٨:٤٥
٨. الحكيم، ليث، وعلي، أحمد (٢٠١٧) الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة الانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد ١٤، العدد ٢، ص -٤٧:٨٦.
٩. الشمري، أحمد عبد الله أمانة (٢٠١٦) "أثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للإتصالات المتنقلة جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد الدولية: العراق العدد: ع ٣٧- الاصدار ٢٣٣-٠٩٤٧-١٩٩٤-٢٧٦ ص
١٠. صيام عزيزة عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٣) وقائع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة ص ٦٢، ص ١٧ ص ٤٢:٤٧
١١. الطبال، أحمد، عبدالله (٢٠١٧)، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعته الجزائر ع مجلة الإستراتيجية والتنمية ١٣ ص ٨١: ١٠١
١٢. عابدين، شيرين حسين كامل (٢٠١٩) العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية ص ٣٦١:٣٣٤.

١٣. عبد القادر، خالد(٢٠١٤) تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص، ٢٠٩:١٩٦.
١٤. العبيدي والتميمي (٢٠١٧) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد ١٠٤:١٠٥ ص
١٥. عبيدي، محمد جمال محمد عباس(٢٠١٨)" دور التخطيط لإدارة المواهب في إعداد قادة المستقبل"جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية الدولة مصر المجلد/العدد: مج٩، ١٤- الاصدار: ٢٠٩٠-٢٠٩٣، ٣٧٨٢، ص-٨١١.
١٦. العتيبي، دلال تركي. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض.
١٧. عمرسارة أبو بكر حسن (٢٠٢٠) العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز -الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا
١٨. عناني، مسعودة (٢٠١٩). " أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية(دراسة حالة مؤسسة العسكرية لالسمنت – برانيس- بسكرة)" جامعة محمد خيضر بسكرة قسم العلوم الاقتصادية الدولية: الجزائر المجلد/العدد: ٤٦- الاصدار: ٢٠١٩٤، ٦/٢١- ١١٥- ص.
١٩. القحطاني، سعيد أناصر(٢٠١٤) الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،، ص٢٤٨.
٢٠. قدور سعد كنجو(٢٠١٧) دور استراتيجيات إدارة المواهب في اداء العاملين ص ٢٩:٢٦
٢١. قريشي، هاجر، (٢٠١٩) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال : نماذج عالمية مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد جمة لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، ص٢٦٦:٢٤٩.
٢٢. قيس، حسين ابراهيم (٢٠١٣) دور الخصائص الريادية في تعزيز الألتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربية ديالي، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة التاسعى العدد ٢٦ الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي جامعته السليمانية.
٢٣. الكرعواوي، محمد (٢٠١٠)،، البنية التحتية لإدارة المهوبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق ص ١٩

٢٤. مزغيش عبد الحليم (٢٠١٢) حسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، ماجستير، جامعة الجزائر ص ٢١:٢٠
٢٥. الملا حسن، محمد محمود حامد (٢٠١١) التكامل بين الاستخبارات والشخصية التسويقين ونعكاسهما علي الريادة التسويقية اطروحة في ادارة اعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق ص ١٢
٢٦. مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (٢٠١٧) بعنوان: " تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات "
٢٧. ميسون علي حسين (٢٠١٣)، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ٣٨٧، ٣٨٦.
٢٨. نعيمة مقري، زكية وحياوي، (٢٠١٤) أثر إدارة المواهب على إداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي، جامعة البصر، مج (٧) ص ١٨٠.
٢٩. السكران، بدرية بنت عبدالله (٢٠١٩). "فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة" جامعة طيبة بالسعودية - الدولة: السعودية المجلد/العدد: مج ٣، ع ١٥٤ - الاصدار: ٢٥٢٢-٢٨-٣٣٩٩، ص ٥٠ -
٣٠. دراسة إبراهيم وجواد (٢٠١٩) بعنوان: "الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الأبداع" دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظة كربلاء العدد ٥٩ مجلة ١٥ جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية

- 1) Annakis, John 2014, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti: "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities", Journal of International Business and Economics, Vol.2, No.4, December P.165, P.168 P.169 PP.169-170
- 2) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers, 13th Edition.

- 3) Available Sharma, Prateek & Agarwal, Babita Ganjiwale, Kshama 2011,P.1-14
- 4) Brand t J.2011 Transforming Education with Talent Management. SCHOOL BUSINESS AFFAIRS., p.30-31
- 5) Cheese, P. 2010. Talent Management for a New Era: What we Have Learned from the Recession and What we Need to Focus on Next. Human Resource Management International Digest, 18(3)
- 6) Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3), 453-472.
- 7) Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. Procedia-Social &Behavioral Sciences, (195), 1288-1294
- 8) Ewelina Wilska2014Determinants of Effective Talent Management journal of positive management,Vol5NO4 p78. 80
- 9) Hitt, Michael A. ; 2007.Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy: Concept and Cases " 1st Edition,Thomason South-Western, China,
- 10) Kevin Groves, talent management best practices identifying and developing high potential leaders, American society forhealthcare human resources administration ASHHRA, American hospital association, USA, August p:31,2013.
- 11) Krasinqi, Envar & Kume, Anisa (2013). Entrepreneurship and Strategic Management in emerging Economics: Kosovo's perspective. Annales Universitatis Apulensis series Oeconomica, 15(1), 267-279.
- 12) Lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Jomo Kenyatta University of Science and Technology. International Journal of Humanities and Social Science, 3(21), 285-290.

- 13) Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- 14) Mujuru, Joice (2014): The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture: A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province, Zimbabwe,
- 15) Sinisa M. Arsic (2017), Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies, (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies*, Vol. 5, No 1, pp. 37-42
- 16) Sripirom, K.; Jhundra-indra, P.; and Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Academy of Strategic Management. Proceedings*, 14(2), 2-15.
- 17) Tsai, lei I-Chang; Lei,)2016) Han-Sheng *EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, v12 n3 p569-582 Mar 2016. 14 pp
- 18) Weaver. K. Marck. 2004. *Assessing the Environment – Eo Dimensions of Entrepreneurial Orientation*. www.Ebscoht.com.HTML.cited.15/08/2004.
- 19) Zellweger, Thomas & Sieger, Philipp, " Entrepreneurial Orientation in Long – LivedFamily Firms ", *Small Bus Econ*, (38), 2012
- 20) Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas, 2015, PP.24-25)
- 21) Thunnissen, M. (2016) "Talent management: For what, how and how well? Vol. 38 Issue: 1, pp.57-72.
- 22) Tsai,Lei,2016 "Han-Sheng *EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education*" pp-77
- 23) Pruthvirajsinh, N. (2014). *Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage*. Paper, 3(12), 55-56.