



# الأكاديمية العربية لتكنولوجيا العلوم والنقل البحري

كلية الدراسات العليا في الإدارة

إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية

(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)**

رسالة مقدمه للحصول علي درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

أمل محمد محمود عثمان

إشراف الأستاذ الدكتور / محمد سعد محمد  
أستاذ الدراسات التنظيمية بالجامعة البريطانية بمصر

2022

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ورصد دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية (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 الاستراتيجية للمنظمات بأبعادها المتمثلة في (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمّل المخاطر)، 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 الاستراتيجية يصب بشكل أساسي على المواهب والمهارات التي يمتلكها العاملون؛ مما يدعم الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمّل المخاطر؛ 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 تواجد وتطبيق مفهوم إدارة المواهب والنتائج المتوقعة للمنظمات المبحوثة؛ هل إدارة المنظمات تدرك أهمية مثل هذا المفهوم لتحقيق الريادة الاستراتيجية، 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 2021، ونظراً لأن مجتمع الدراسة غير محدد وصعب حصره تم تحليل عدد (205) عينة استبانة من أصل عدد (384) استبانة وهذا يمثل حجم العينة المناسب وفقاً لحساب حجم العينات لمعادلة 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 (205) استبانة، وقد خضعت جميع الاستبانات للتحليل من خلال (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل علاقات الارتباط التبادلية؛ الارتباط الثنائي، الانحدار الخطي البسيط) بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية، وتوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسر المتغيرات التي حققت ارتباطاً مميزاً بينها لتثبت مدى قوة ارتباط العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية، موصية كافة المنظمات المصرية المحلية بأهمية تبني وتطبيق أبعاد (إدارة المواهب) بها.

## 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, talent development, and talent retention, to realize corporate strategic entrepreneurship, represented by the dimensions of: creativity, innovation, independence, proactivity, and risk tolerance.

Indeed, 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, independence, proactivity, and risk tolerance 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 be 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, correlation coefficient, interrelated coefficient, binary relation, 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.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ث	ملخص الدراسة
ح	قائمة المحتوي
ط	قائمة الجداول
ظ	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة</b>	
2	<b>1- المقدمة</b>
4	1/1- أهداف الدراسة
5	2/1- أهمية الدراسة
11	3/1- الفجوة البحثية
14	4/1- تساؤلات الدراسة
14	5/1- هيكل الرسالة
16	<b>2- مراجعة الأدبيات</b>
16	1/2- التعريفات والمفاهيم (إدارة المواهب)
20	2/2- التعريفات والمفاهيم (الريادة الاستراتيجية)
23	3/2- نموذج الدراسة المقترح
24	4/2- فروض الدراسة
25	<b>3- منهجية الدراسة</b>
26	1/3- منهج الدراسة
26	2/3- مجتمع الدراسة
26	3/3- عينة الدراسة
26	4/3- أدوات جمع البيانات للدراسة
27	5/3- إجراءات جمع البيانات
30	6/3- حدود الدراسة
33	7/3- خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني:- إدارة المواهب - إطار نظري</b>	
35	<b>1- المقدمة</b>
36	1/1 - الموهبة وإدارة المواهب معني و مفاهيم أساسية
36	1/1/1 - الإطار المفاهيمي الموهبة (Talent)
38	2/1/1 - تعريفات إدارة المواهب ( Talent Management )
40	3/1/1- مفاهيم متداخلة - مفاهيم مرتبطة بمفهوم المواهب

41	1/3/1/1- إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، الاختلافات والمشاركات
47	1/3/1/1-2 أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب
48	1/2- أساسيات حول إدارة المواهب
48	1/2/1- مراحل ظهور إدارة المواهب والعوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب
50	1/2/2- العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب
51	1/2/3- عوامل تطوير إدارة المواهب
51	1/2/4- مبادئ إدارة المواهب
52	1/2/5- أساليب إدارة المواهب
53	1/2/6- مستويات إدارة المواهب
54	1/2/7- مكونات إدارة المواهب
57	1/3- أهمية وأهداف وخصائص إدارة المواهب
57	1/3/1- أهمية إدارة المواهب
58	1/3/1-1 تقييم علاقة إدارة المواهب بأداء المنظمات من وجهة نظر الباحثين
59	1/3/1-2 المميزات التي تقدمها إدارة المواهب للمنظمات
60	1/3/2- أهداف إدارة المواهب
60	1/3/3- خصائص إدارة المواهب
62	1/3/4- مقومات نظام إدارة المواهب
63	ثانيًا : أبعاد إدارة المواهب
65	1/2- استقطاب المواهب
67	2/2- التخطيط للمواهب
68	2/3- تقييم أداء المواهب
69	2/4- تطوير المواهب
71	2/5- الاحتفاظ بالمواهب
73	2/6- ربط أبعاد إدارة المواهب مع إدارة الموارد البشرية
75	ثالثًا : - فوائد إدارة المواهب و العوامل المؤثرة فيها
75	1/3- فوائد إدارة المواهب
76	2/3- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب
76	3/3- تحديات إدارة المواهب
76	4/3- الدراسات السابقة الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب)
79	5/3- خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث:- الريادة الاستراتيجية - الإطار نظري</b>	
81	1- المقدمة
82	1/1- الريادة الاستراتيجية معني ومفاهيم أساسية
82	1/1/1- الإطار المفاهيمي الريادة والريادة الاستراتيجية

85	2/1/1- الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship)
86	3/1/1- مفاهيم متداخلة
88	2/1- أساسيات حول الريادة الاستراتيجية
97	1/2/1- مراحل ظهور الريادة الاستراتيجية
90	2/2/1- أسباب التوجه للريادة الاستراتيجية
90	3/2/1- الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات
91	4/2/1- خصائص المنظمات التي تستخدم الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري
92	5/2/1- الريادة الاستراتيجية المساهمة في تطوير المنظمات
93	6/2/1- دعائم الريادة الاستراتيجية
94	7/2/1- مكونات الريادة الاستراتيجية
95	3/1- أهمية وأهداف وخصائص وعناصر الريادة الاستراتيجية
95	1/3/1- أهمية الريادة الاستراتيجية
96	2/3/1- أهداف الريادة الاستراتيجية
97	3/3/1- خصائص الريادة الاستراتيجية
97	4/3/1- عناصر الريادة الاستراتيجية
98	ثانياً :- أبعاد الريادة الاستراتيجية
99	1/2- الإبداع
100	2/2- الابتكار
101	3/2- الاستقلالية
103	4/2- الاستباقية
104	5/2- تحمل المخاطر
105	ثالثاً:- فوائد الريادة الاستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها
105	1/3- فوائد الريادة الاستراتيجية
106	2/3- معوقات التحول نحو المنظمة الريادية
108	3/3- متطلبات مواجهة معوقات التحول نحو المنظمة الريادية
109	4/3- الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)
113	5/3- خلاصة الفصل الثالث
	<b>الفصل الرابع:- علاقة إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - الإطار نظري</b>
115	1- المقدمة
116	1/1- نماذج إدارة المواهب
116	1/1/1- نموذج الباحثين (Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas, 2015)
118	2/1/1- نموذج الباحث (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016)
119	3/1/1- نماذج العالمية للباحثة ( أحمد إبراهيم، فاطمة، 2018)
121	4/1/1- نموذج الباحثة (علي، أسرار عبدالزهرة، 2019)

122	5/1/1- نموذج الباحثة (الحمداني، صبا نوري، 2019)
126	ثانياً :- نماذج الريادة الاستراتيجية
127	1/ 2- نموذج الباحثة (علي حسين، ميسون، 2013)
127	2/2- نموذج الباحث ( الشمري، أمانة، أحمد عبد الله، 2016)
130	3/2- نموذج الباحثة (بن قايد فاطمة زهرة، 2017)
130	4/2- نموذج للباحثين(علي ابراهيم، لمياء و سعد جواد، ميساء، 2019)
133	ثالثاً:- تجارب المنظمات المصرية المحلية، والمنظمات متعددة الجنسيات، في مصر
133	1/3- تجارب المنظمات المصرية المحلية
134	1/1/3- تجربة قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية
135	2/1/3- تجربة البنوك المصري للقطاعي العام والخاص في جمهورية مصر العربية
136	3/1/3- تجربة شركة المصرية للاتصالات في جمهورية مصر العربية
136	4/3 - تجارب لمنظمات متعددة الجنسيات
136	1/4/3- شركة بريس ووتر هاوس (Price Waterhouse Coopers)
138	2/4/3- شركة بريتش بترولسيوم (British Petroleum)
139	3/4/3- شركة (IDEO)
139	4/4/3- شركة (NPower)
139	5/4/3- شركة (ECOLAB)
139	6/4/3- شركة (Avon)
140	5/3- تجارب Multinational &International Companies في جمهورية مصر العربية
140	1/5/3- تجربة قطاع الادوية في جمهورية مصر العربية
141	2/5/3- تجربة شركة ارما اليمنية المشتركة ومندمجة مع مجموعه شركات ماليزية ومصانعها في مصر
142	رابعاً :-العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية
146	1/4- استقراء وتحليل اهداف ونتائج الدراسات السابقة
151	خامساً: - الدراسات السابقه
151	1/5- الدراسات المرتبطة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع (إدارة المواهب) و (الريادة الاستراتيجية)
154	2/5- التعقيب على الدراسات السابقة
159	3/5- خلاصة الفصل الرابع
<b>الفصل الخامس:- منهجية الدراسة</b>	
162	1- المقدمة
163	1/1- منهج الدراسة ومصادر المعلومات
163	1/1/1- منهجية الدراسة
163	2/1/1- مجتمع الدراسة
163	3/1/1- عينه الدراسة

163	1-3/1/1- توصيف عينة الدراسة
166	4/1/1- أدوات وإجراءات جمع البيانات
166	1-4/1/1- البيانات الأولية
166	2-4/1/1- أداة الدراسة
168	5/1/1- جمع بيانات الدراسة
168	2- أساليب التحليل الإحصائي
169	2/2- مقياس اداة الدراسة
170	3/2- تحليل أبعاد الاستبانة
170	1-3/2- الأساليب الإحصائية الوصفية
170	1-1/3/2- معامل الصدق "الاتساق الداخلي"
173	2-1/3/2- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ الفا" (Cronbach, Alpha) لأبعاد الدراسة
174	3-1/3/2- الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور المتغيرات
185	2-3/2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية
186	1-2/3/2- تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية الارتباط الثنائي
191	2-2/3/2- تحليل الانحدار البسيط
208	3-2/3/2- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)
210	3- خلاصة الفصل الخامس
<b>الفصل السادس - الاستنتاجات والتوصيات</b>	
212	1- المقدمة
212	1-1- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
212	1-1/1- بالنسبة إلى استجابات المبحوثين
214	2-1/1- بالنسبة لاختبارات فروض الدراسة
214	1-2/1/1- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول (استقطاب المواهب)
215	2-2/1/1- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني (التخطيط للمواهب)
215	3-2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الثالث (تقييم أداء المواهب)
215	4-2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الرابع (تطوير المواهب)
216	4-2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الخامس (الاحتفاظ بالمواهب)
216	5-2/1/1- قياس متغير الريادة الاستراتيجية
217	2-1- تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية الارتباط الثنائي
220	3-1- نتائج اختبار معنوية الفرض الرئيسي (الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression)
220	1-3/1- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثانية (الإبداع والابتكار)
220	2-3/1- نتائج الفرض الفرعي الثالث (الاستقلالية)
220	3-3/1- نتائج الفرض الفرعي الرابع (لاستباقية)
221	4-3/1- نتائج الفرض الفرعي الخامس (تحمل المخاطر)

221	5/3/1- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)
222	6/3/1- اسهامات الدراسة
222	1/6/3/1- الاسهامات النظرية (العلمية)
222	2/6/3/1- الاسهامات التطبيقية (العملية)
223	2- تصور مقترح لإدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية في ضوء الإطارين النظري والعملي
223	1/2- أهداف التصور المقترح
224	2/2- منطلقات التصور المقترح
225	3/2- أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذها
230	4/2- متطلبات تنفيذ التصور المقترح
231	5/2- معوقات تنفيذ التصور المقترح
232	6/2- النتائج المتوقعة لتبني تطبيق النموذج المقترح
233	3- الاستنتاجات والتوصيات
233	1/3- الاستنتاجات
335	2/3- التوصيات
237	1/2/3- آليات تنفيذ التوصيات
238	3/3- خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية محل الدراسة
241	4/3- الدراسات المستقبلية المقترحة
241	5/3- خلاصة الفصل السادس
<b>المراجع</b>	
242	اولا:- المراجع العربية
244	ثانيا :- المراجع الأجنبية
246	BOOKS-
245	- ملحق(1) قائمة الاستبانة الإلكترونية

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
46	أوجه الاختلاف بين إدارة المواهب والموارد البشرية	الجدول رقم (1)
60	خصائص الموهوبين	الجدول رقم (2)
123	أبعاد إدارة المواهب التي تناولها بعض الباحثين	الجدول رقم (3)
125	أبعاد إدارة المواهب للباحثة على وفق آراء بعض نماذج والباحثين	الجدول رقم (4)
129	مكونات المنظمات الريادية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	الجدول رقم (5)
132	أبعاد الريادة الاستراتيجية للباحثة على وفق آراء بعض نماذج والباحثين	الجدول رقم (6)
164	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة لمفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	الجدول رقم (7)
167	متغيرات أداة الاستبانة	الجدول رقم (8)
169	أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (9)
171	معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة المواهب)	الجدول رقم (10)
172	معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور الريادة الاستراتيجية)	الجدول رقم (11)
173	معامل الثبات "كرونباخ ألفا" للأبعاد	الجدول رقم (12)
174	المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير	الجدول رقم (13)
175	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور المتغير المستقل إدارة المواهب	الجدول رقم (14)
181	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور المتغير التابع الريادة الاستراتيجية	الجدول رقم (15)
185	معامل الارتباط (بيرسون) لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (16)
187	مصفوفه نتائج معامل الارتباط العلاقة التبادلية لابعاد إدارة المواهب مع ابعاد الريادة الاستراتيجية (Pearson Correlation Bivariate)	الجدول رقم (17)
192	تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الإستراتيجية (الإبداع والابتكار Y1&Y2)	الجدول رقم (18)
196	تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الإستراتيجية (الاستقلالية Y3)	الجدول رقم (19)
200	تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الإستراتيجية (الاستباقية Y4)	الجدول رقم (20)
204	تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الإستراتيجية (تحمل المخاطر Y5)	الجدول رقم (21)
208	نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسط المنظمات المحلية المصرية ومنظمات متعددة الجنسيات	الجدول رقم (22)
238	خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة)	الجدول رقم (23)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
17	التقاطعات المشكلة للموهبة	الشكل رقم (1)
23	نماذج الدراسة المقترح	الشكل رقم (2)
38	التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة ( Renzulli )	الشكل رقم (3)
45	تصنيف المواهب داخل المنظمة	الشكل رقم (4)
47	مراحل ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية	الشكل رقم (5)
49	التطور التاريخي لإدارة المواهب	الشكل رقم (6)
54	هندسة مكونات إدارة المواهب في المنظمة	الشكل رقم (7)
89	خصائص الريادة الاستراتيجية (مزج بين مصطلح الاستراتيجية والريادة)	الشكل رقم (8)
92	الإطار العام للريادية الاستراتيجية في المنظمة	الشكل رقم (9)
209	الرسم البياني ( المتوسط الحسابي) فروق بين المنظمات المحلية المصرية و منظمات متعددة الجنسيات	الشكل رقم (10)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1 - المقدمة.

1/1- أهداف الدراسة.

2/1- أهمية الدراسة.

3/1- الفجوة البحثية.

4/1- تساؤلات الدراسة.

5/1 - هيكل الرسالة.

#### 2- مراجعة الأدبيات.

1/2- التعريفات والمفاهيم (إدارة المواهب).

2/2- التعريفات والمفاهيم (الريادة الاستراتيجية).

3/2- نموذج الدراسة المقترح.

4/2- فروض الدراسة.

#### 3- منهجية الدراسة.

1/3- منهج الدراسة.

2/3- مجتمع الدراسة.

3/3- عينة الدراسة.

4/3 - أدوات جمع البيانات للدراسة.

5/3- إجراءات جمع البيانات.

6/3- حدود الدراسة.

7/3- خلاصة الفصل.

## 1- 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 وتميبتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءًا مهمًا من نظم الإدارات الحديثة وأحد استراتيجيات التطوير والريادة الاستراتيجية. 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 الاستراتيجية، كما أن الطلب قد زاد عليها ابتداءً من حسن اختيار الموظفين الكفاء والمؤهلين واكتشاف مواهبهم وتميبتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية لهذه المنظمات، حيث تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي والابتكاري للمنظمات بما يمكنها من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف وريادة استراتيجية (كنجو، قدور سعد، 2017، ص3).

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 الاستراتيجية، وفي ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات، ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات، معتمدة في ذلك على الموهبة، والإبداع، والابتكار، 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 الموهبة في المنظمة؛ لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار 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 والاستباقية، وتحمل المخاطر في تقديم الخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة لعملائها (الشمري، أحمد عبد الله أمانة ، 2016 ، ص 233).

حيث أصبحت الموهبة (Talent) من المواضيع الساخنة 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، محمد ثابت، 2015، ص 25).

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 المؤلف وإبداع كل جديد، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور الموارد البشرية، لا سيما الموهوبين، فتقدم الأمم ورفقها 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 ، 2013 ، ص 14).

ويعتبر قياس العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية أفضل برهنة على مستوى القدرة، والكفاءة، والتميز، والإبداع، والابتكار الذي يُفترض أن تتميز به الموارد البشرية الموهوبة على غيرها من الموارد في المنظمات قصد تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات، فإدارة المواهب أحد أهم العناصر الأساسية في صنع الريادة الاستراتيجية؛ ولهذا تعتبر إدارة المواهب من أهم الركائز التي تركز عليها المنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق ريادتها الاستراتيجية (الشمري، أحمد عبد الله أمانة ، 2016 ، ص 234).

ولذا فإن تحقيق الريادة الاستراتيجية يقتضي التطوير، والاستباقية، والاستقلالية، وتحمل المخاطر، 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 الاستراتيجية (عناي، مسعودة، 2019، ص8).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة الحالية لتتناول دراسة إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية (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.

### 1/1- أهداف الدراسة:-

- تهدف الدراسة الحالية إلى فحص إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات) في جمهورية مصر العربية، وذلك ما تطمح إليه المنظمات للوصول للريادية الاستراتيجية في مجال أعمالها؛ مما يمكنها من التميز على المنافسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ممارسة الأنشطة الإبداعية والابتكارية والاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطر داخل المنظمات.

- كما تحاول كذلك رصد العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها ومدى مساهمتها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمات المبحوثة.

- لقد أفرزت التجارب العالمية الكثير من الشواهد التي تؤكد أن المشكلة لا تكمن في مجرد الاهتمام بالموارد البشرية فقط، ولكن تتعداها إلى العمل على زيادة عدد الموهوبين في المجتمع وفي منظمات الأعمال، وليس لتحقيق نجاح المنظمة فقط، ولكن للوصول إلى قمة الأداء الإبداعي والإنجاز والتميز، وقد أكدت التجارب العالمية في الجانب الآخر أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الخدمية أو الصناعية الضخمة واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بالموارد البشري الموهوب وإدارة المواهب؛ لم تحقق أي تقدم اقتصادي أو تنبؤاً مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال (قريشي، هاجر، 2019، ص 251).

**2/1- أهمية الدراسة:-**

تشير تجارب المنظمات إلى أنه مهما تقدمت المنظمات باختلاف أنواعها في التعامل مع التقنيات الحديثة، فلن يكون ذلك عاملاً لنجاحها ما لم تمتلك أفراداً ذوي مواهب عالية ونماذج تفكير إبداعية، تمكنها من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وفق رؤية مستقبلية قادرة على التعامل مع بيئة سريعة التغيير لتحقيق الريادة الاستراتيجية (عارف، مها، 2017، ص 29).

- وتتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في مواكبة التغيرات المعاصرة في العالم الاقتصادي الذي جعل من المنظمات تبتكر وتواصل الإبداعات والابتكارات على مختلف المجالات؛ لتحصل على الريادة الاستراتيجية؛ إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة المعاصرة (الحمادني، صبا نوري، 2018، ص33).

- لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية في لفت انتباه المنظمات إلى أهمية إدارة المواهب في عالم إدارة الأعمال المعاصرة، حيث تسعى إلى بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بسرعة التغيير والديناميكية (بلقرع، فاطنة، 2018، ص24).

- وتتجلى أهمية الدراسة من خلال توضيح فعالية إدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات في العصر الحديث، وعلى الرغم من أهمية دراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كُتِب عنها ما زال يمتاز بالندرة والقلّة على صعيد الدراسات العربية بشكل عام، والدراسات المصرية بشكل خاص، وتتبلور الأهمية من كون المنظمات تبحث دائماً عن طرق للحصول على الميزة التنافسية في أسواقها من خلال الريادة الاستراتيجية، حيث تعد إدارة المواهب أهم إحدى الطرق المستعملة لتحقيق هذه الميزة (إيلاف حميد، والعبيدي حاتم، 2017، ص27).

- وهذه المتغيرات بأمر الحاجة للبحث والدراسة والتحليل لنتلمس معطياتها في المنظمات المصرية، مع محاولة قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية؛ وذلك انسجاماً مع ما هو مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال، على أن تكون بداية الطريق للدراسات الأخرى للبحث؛ نظراً لحدوث هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي، وافتقار المنظمات المصرية لمثل هذه الدراسات، مع توضيح أهمية إدارة المواهب في إيجاد المسار الصحيحة في

تحقيق الريادة الاستراتيجية وتطبيق أبعاد إدارة المواهب على مجمل العملية الإدارية، وإمكانية الاستفادة من متغيرات الدراسة ونتائجها في منظمات الأعمال المصرية (مناع، عاطف جمال الدين، 2017، ص54).

- وتهتم الدراسة بإلقاء الضوء على أهمية ومكونات إدارة المواهب والأسباب الموجبة لتسميتها بالمواهب وكيفية التعامل معها داخل المنظمة، والتعرف على أبرز استراتيجيات إدارة المواهب ومدى تطبيقها في المنظمات، ولا سيما المنظمات المصرية المحلية ورصد الإسهامات الحقيقية لإدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى هذه المنظمات (العبيدي، أردن حاتم خضير، 2017، ص15).

- إغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات الدراسة؛ إذ لم تتطرق إليها العديد من الدراسات المصرية السابقة في منظماتنا المصرية، من حيث توضيح دور إدارة المواهب في تحقيق "الريادة الاستراتيجية"، وتقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم والمكونات والخصائص المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛ رغبة في زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وإطلاعه عليها من خلال استعراض ما أورده الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة والعلاقة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية؛ للتعرف على مدى اعتماد ممارسات وتطبيق إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة والاستفادة منها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتحديد أهم التطبيقات والممارسات في المنظمات المصرية المحلية، وما هي أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تبني وتطبيق استراتيجية إدارة المواهب في العصر الحديث المعاصر، واستكشاف السبل لتلافي تلك التحديات والمعوقات (الصباغ، شوقي محمد، 2018، ص59).

- وبالتالي إنكاء روح تبني استراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب، وتحديد دورها ومدى مساهمتها في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات (عينة الدراسة الحالية)، والوقوف على أبرز نماذج تطبيق إدارة المواهب على أرض الواقع، وتقديم عدد من التوصيات للاهتمام بالمواهب ذات العقول المتميزة والتأكيد على إبراز دورها الفعال ومدى مساهمتها في زيادة مستويات أداء المنظمات محل الدراسة الحالية في محاولة تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى عينة المنظمات المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (ريم أحمد، 2019، ص27).

- وبذلك تنبثق هذه الأهمية في أهمية الريادية الاستراتيجية في حد ذاتها؛ وذلك في السعي المتواصل للمنظمات عامة، والمنظمات المصرية المحلية خاصة، في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتحسين

وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المنفوق والريادي، وامتلاك قدرات تنافسية، والذي لا يحدث إلا بدمج أبعاد الريادة الاستراتيجية مع أبعاد إدارة المواهب (بن قايد فاطمة زهرة، 2017، ص16).

- تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة؛ حيث تعتبر الريادة الاستراتيجية من المواضيع الهامة والخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر والمذهل، وأصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية، حيث أثرت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعياً ومنهجاً منظماً من طرف الإدارات والمنظمات (كورتل، فريد ليجيري نصيرة، 2011، ص7).

- تلافي النقص في الدراسات الميدانية التي تناولت بالتحليل والتأصيل، والتي تربط بين موضوعات الدراسة ومتغيراتها، وبما يجعلها من ضمن المحاولات القليلة والنادرة في بيئة منظمات الأعمال المصرية (على وفق علم الباحثة) التي تدري هذا الموضوع وتسعى إلى استنباط علاقاته واستشراف جدواه المستقبلية؛ للسعي لأن تكون هذه الدراسة منطلقاً نحو توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو موضوع إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتي تعد من الموضوعات التي لم تلقَ اهتماماً كبيراً بالدراسة في الأعوام الماضية في العالم العربي عامة، ومصر بشكل خاص، وفضلاً عما سبق تتجسد أهمية الدراسة في تعاملها مع هو مستحدث في علم الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المصرية، ومشاركة إدارة المواهب في تعزيز الإبداعات والابتكارات والتطبيقات التكنولوجية في المنظمات المصرية (عناي، مسعودة، 2019، ص21).

- التعرف على إمكانية وقدرات المنظمات عينة الدراسة في المجال التقني والبشري بخصوص متغيرات الدراسة ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل المنظمات وفروعها (الجبوري، مها صباح إبراهيم، 2018، ص39).

- وتكمن أيضاً أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والتنظيمي، وإن دراستهما ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدماً بمنظمات الأعمال ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة المنظمات، وهو ما يقع ضمن ما هو متاح في الفكر الاستراتيجي والتنظيمي (الجبوري، مها صباح إبراهيم، 2018، ص40).

- كما تمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالمواهب البشرية، وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، والكشف عن تجارب المنظمات العالمية

والأجنبية الرائدة في مجال استغلال المواهب، وما حققته من نتائج مذهلة من أجل التميز والتفوق وزيادة الميزة التنافسية (العمرى، محمد بن سعيد، 2017، ص 69).

- وتبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ومدى الاهتمام من قبل المنظمات المصرية المحلية، وكيفية إفادة المنظمات المصرية وغير المصرية من هذه النتائج في حصصها واستراتيجيتها، حيث تستمد البحوث والدراسات إبراز وتوضيح عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر البحثية التي سعت لمعالجتها وحجم التأثير الذي تملكه في مجمل البيئة التي عولجت فيها على أرض الواقع في جانبها التطبيقي، ويتمثل ذلك في جانبين:-

### 1/2/1 - الإسهامات النظرية:-

- تتبلور الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تحققه (إدارة المواهب) وأبعادها كمتغير مستقل في علاقتها بجميع المتغيرات التنظيمية لتحقيق (الريادة الاستراتيجية) وأبعادها كمتغير تابع، و(نوع المنظمة) كمتغير معدل، حيث تكمن أهمية الدراسة في أهمية شقي موضوع الدراسة وهما (إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية) كمدخل حديث لتطوير المنظمات لفحص تواجد دور إدارة المواهب في المنظمات لتحقيق الريادة الاستراتيجية لديها (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016، ص 53).

- وتكمن 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 الاستراتيجية الرئيسية في العصر الحديث المعاصر (العبيدي، أوردان حاتم خضير، 2017، ص 29).

-يتسم هذا الموضوع بالحدثة، مع وجود فجوة معرفية حول الإلمام الكافي بجوانبه، وما يمكن أن تساهم به الدراسة الحالية في إثراء مفهوم إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة الربط بين تكافؤ طرفي ثنائي المعادلة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات على المنافسين محلياً وعالمياً. وعلى الرغم من تركيز المنظمات حول العالم على مفهوم إدارة المواهب وإعطائها الأولوية؛ تنقص هذه النظرة لدى المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات المصرية المحلية بشكل خاص في تطبيق هذا المفهوم على غرار الشركات العالمية التي تعتبر نموذجًا ناجحًا يُقتدى به في مجال إدارة المواهب وتطويرها،

حيث يعد هذا المفهوم الحديث من أفضل النماذج للإصلاح الإداري للمنظمات المصرية والذي ثبت تميزه وجودته في العديد من المنظمات العالمية، ويأتي متوكلًا مع التوجهات العالمية نحو بناء المنظمات الريادية ومسايرا للتطوير الهائل في مجال إدارة الأعمال لتحقيق الريادة الاستراتيجية وترسيخ أهمية إدارة المواهب ومردودها على المنظمات المصرية المحلية بالإيجابية.

- إبراز إسهامات هذه الدراسة في تحديد أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الاستراتيجية ونوع المنظمة بما يفيد قيادات العمل في منظمات الأعمال للوقوف عن كثب 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 (حفيظ، خولة، 2019، ص36).

- حيث تركز الدراسة في اكتشاف حاجة المنظمات المصرية في بيئة الأعمال المصرية إلى مثل هذا النوع من الدراسات، حيث تواكب التقدم في مجال إدارة الأعمال، كما تحاول هذه الدراسة المساهمة في سد الفجوة في المكتبة العربية بصفة عامة، ووفقًا لما هو متاح من الدراسات السابقة، وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الجديدة في هذا المجال في الدول العربية عامة، وفي جمهورية مصر العربية خاصة، حيث لم يتم تناول إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية في المنظمات المصرية (على حد علم الباحثة).

- وترى الباحثة أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في إثراء المكتبة العربية بما تقدمه من معلومات ومؤشرات تعزيز الأبحاث والدراسات التي من شأنها أن تعوض النقص الواضح في البحوث التطبيقية للمساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال إدارة المواهب، بالإضافة إلى تطبيق مداخل جديدة. وتعتبر مخرجات هذا الدراسة من بيانات ومعلومات مهمة للباحثين والدارسين والمهتمين بهذا المجال (إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية) بشكل عام، ولمنظمات الأعمال المصرية المحلية في جمهورية مصر العربية بشكل خاص، وتكون منطلقًا لدراسات جديدة؛ وذلك من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

## 2/2/1- الإسهامات التطبيقية:-

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

مفهوم كل من إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية، 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 (إيلاف حميد، والعبيدي حاتم، 2017، ص30).

- وهذه الدراسة تبحث في موضوع تبني وتطبيق ممارسات إدارة المواهب؛ لما لذلك من دور هام وحيوي في عملية التنمية الذاتية للمنظمة، ومن ثم تحقيق إنتاجية أفضل؛ لأن مجال الأعمال للمنظمات يستوجب منا الاهتمام بمزج وتناغم وربط التقدم التكنولوجي والمنافسة الشديدة وتطويره للحاضر المستحدث؛ ولهذا وجب الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وكيفية تطويرها؛ وذلك عن طريق دور إدارة المواهب والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في مجالات شتى (الجبوري، مها صباح إبراهيم، 2018، ص43).

- لما لإدارة المواهب من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالمنظمات الساعية للتفوق والبقاء والريادة بين المنافسين، والمساعدة في وضع وتنفيذ استراتيجيات في المنظمات المصرية المحلية، وفقاً لما قد تملكه تلك المنظمات من مواهب وعقول متميزة بما يتوافق وأهداف المنظمات وتطوير الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمات المصرية وزيادة الأداء بها، بالإضافة إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة وتقوية المركز التنافسي للمنظمات محل الدراسة لتحقيق غاية الريادة الاستراتيجية (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016، ص53).

- 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، 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 فرصاً لتحقيق الريادة الاستراتيجية (العسال، مروة محمد رضا، 2016، ص55).

- ويظهر للباحثة فيما يتعلق بمصر أنها كدولة ساعية إلى النمو الاقتصادي تتأثر بالمتغيرات العالمية؛ فضلاً عن تأثرها بالعديد من المتغيرات الإقليمية، والقومية، والمحلية التي تستدعي وضع الأنماط أو النماذج القابلة للتنفيذ، والتي من شأنها الاستجابة لهذه المتغيرات ومدى تأثيرها في فاعلية الأداء بالمنظمات المصرية والعمل على تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة المصرية أمام المستفيدين من تلك المنظمات؛ ساعية في محاولة لتطبيق وممارسات ثقافة إدارة المواهب في المنظمات المصرية لما تحققه من مكاسب متنوعة تتفرد بها في الأسواق العالمية، وأمل أن تفيد نتائج وتوصيات الدراسة الحالية للمنظمات المصرية على الخصوص وغيرها من المنظمات العربية بشكل عام من خلال التعرف على أهمية إبراز الدور الذي تحققه إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها.

### 3/1- الفجوة البحثية:

من خلال نتائج الدراسات السابقة فإن الباحثة ترى أن الفجوة البحثية تتمثل في الآتي:-

- وجود فجوة بحثية في تناول المتغيرات، حيث لا توجد دراسة سابقة أجنبية أو عربية (على حد علم الباحثة) خلال دراسة الدراسات السابقة تناولت أو ركزت على متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعة في المنظمات بشكل عام، وهي المتغير المستقل (إدارة المواهب)، والمتغير المعدل (نوع المنظمة)، والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، وإن كل متغير رئيس يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية؛ إذ يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد هي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، المتغير المعدل نوع المنظمة (مصرية محلية ومتعددة الجنسيات)، أما المتغير التابع فيتكون من خمسة أبعاد هي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

- لا توجد في الدراسات السابقة، وخصوصاً العربية منها، دراسة تناولت التحقق من العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وتحديداً في بيئة المنظمات المصرية المحلية وبنفس المؤشرات، وأيضاً لا توجد دراسات سابقة تبرز علاقة وارتباط صناعة الريادة الاستراتيجية من خلال دور إدارة المواهب داخل المنظمات، وحقل الريادة لا يثمر إلا من خلال الموهوبين المبدعين والمبتكرين، حيث يعتبر موضوع الدراسة الحالي من

المواضيع المهمة الحيوية الهامة الحديثة في ميدان الإدارة المعاصرة؛ وهذا نظرًا لتناوله مفهوميين مهمين، ألا وهما (إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية)، والمساعدة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كذلك تحديد نمط العلاقة بين كل من أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالتركيز على نوع المنظمة (المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات) عينة الدراسة، ومن المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في زيادة قدرة المنظمات المصرية في مصر على العمل في إطار تنافسي من خلال مساعدتها على تطوير الاستراتيجيات المتبعة في إدارة عناصرها البشرية الموهوبة، وجعلها أكثر تركيزًا على تطوير الموهوبين والمحافظة عليهم وتطويرهم.

- كما توجد فجوة بحثية في بيئة المنظمات العربية بشكل عام وبيئة المنظمات المصرية بشكل خاص، حيث لا توجد دراسات تناولت المقارنة بين نوع المنظمات، وإظهار وتحليل الفروق الجوهرية للمقارنة بين (المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات)، حيث إن الدراسات السابقة التي طبقت على المنظمات لم تقارن بين تجارب المنظمات العالمية والعربية المحلية فيما بينها لتحديد الفروق وإبراز أوجه وجوانب القصور والضعف في متغيرات الدراسات السابقة؛ لتطبيق أبعاد كل من إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية معًا.

- وجود فجوة في وجود إدارة المواهب وتبني ثقافة تطبيق ممارسات هذه الإدارة بشكل محدد ومعرفة دورها الحيوي الفعال داخل المنظمات العربية أو المصرية، حيث تركز جميع الدراسات السابقة على إدارة المواهب من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وليس من منظور الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الريادة الاستراتيجية وفعاليتها في تحقيق الريادة للمنظمات.

- كما أن الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري ما زالت لم تحظ بالبحث المتعمق في أدبيات الإدارة العربية، حيث تعتبر الريادة الاستراتيجية من الموضوعات التي لا زالت تحتاج إلى الكثير من الدراسة؛ كونها من الموضوعات الحديثة؛ إذ شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة انتقال تركيز المنظمات العالمية بمختلف أشكالها وأحجامها وطبيعة عملها في الاعتماد على الريادية بين منافسيها.

- قلة وندرة الدراسات السابقة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص (على حد علم وبحث الباحثة) حيث تفتقر وتفتقر الدراسات المصرية والمنظمات المصرية المحلية إلى تناول هذا الموضوع الحيوي، بالإضافة لعدم توفر منظومة متكاملة لإدارة مواهب المنظمات؛ لتحقيق ورصد دور إدارة المواهب وعلاقتها ودورها وارتباطها

بتحقيق الريادة الاستراتيجية لدى المنظمات المصرية المحلية؛ وذلك من أجل تعظيم العائد منها وتحقيق الريادة الاستراتيجية لها.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق في بيئة منظمات الأعمال المصرية المحلية، حيث لا توجد دراسة ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة لإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.

- وكذلك أيضًا من حيث شمولية الأبعاد والعلاقة فيما بين المتغيرات؛ حيث إن معظمها إما اعتمدت على أحد الأبعاد دون الآخر، أو أنها اعتمدت العلاقة بين إدارة المواهب ومتغيرات أخرى مختلفة.

- إن معظم الدراسات السابقة لم تحاول أن تقدم نموذجًا مقترحًا كاملاً وشاملاً لإدارة مواهب وأبعادها ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية وأبعادها، ولا خطة مقترحة للتنفيذ، ولا كيفية آليات تحقيق التوصيات.

#### 4/1- تساؤلات الدراسة:-

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؛ نظرًا 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 الاستراتيجية (عناي، مسعودة، 2019، ص9).

- وفي ضوء ما سبق، يمكن اختصار أسئلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:-

4/1/1- ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المصرية المحلية؟

• وينبثق من التساؤل الأساسي السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية تحاول الباحثة الإجابة عنها

من خلال هذه الدراسة، وهي:-

1/4/1/1- ما مدة تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية المبحوثة بشكل يسهم في

تحقيق الريادة الاستراتيجية؟

2/4/1/1- ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية؟

3/4/1/1- ما هي الفروق بين المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (عينة محل

الدراسة)؟

**5/1 هيكل الرسالة:-**

من أجل دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وكذلك معرفة واختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصول بدءًا بالمقدمة ووصولًا إلى الخاتمة العامة، ومن هذا الصدد يتم التطرق إلى الآتي:-

**1/5/1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتناول هذا الفصل بنود أساسية وهي:-**

أولاً:- المقدمة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الفجوة البحثية، التساؤلات، هيكل الرسالة.

ثانياً:- مراجعة الأدبيات، التعريفات، المفاهيم، نموذج الدراسة المقترح.

ثالثاً:- المنهجية: المجتمع/العينة، أدوات جمع البيانات، إجراءات جمع البيانات، خطة التحليلات الإحصائية.

2/5/1- **الفصل الثاني:** يشمل هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المواهب، الموهبة وإدارة المواهب معنى ومفاهيم أساسية، مفاهيم متداخلة، أساسيات حول إدارة المواهب، فوائد إدارة المواهب والعوامل المؤثرة فيها، الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المواهب سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

3/5/1- **الفصل الثالث:** يتعرض هذا الفصل للإطار النظري للريادة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية معنى ومفاهيم أساسية، مفاهيم متداخلة، أساسيات حول الريادة الاستراتيجية، فوائد الريادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، الدراسات السابقة الخاصة بالريادة الاستراتيجية سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

4/5/1- **الفصل الرابع:** يوضح هذا الفصل ويسلط الضوء على علاقة ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، نماذج إدارة المواهب، نماذج الريادة الاستراتيجية، تجارب المنظمات المصرية المحلية و المنظمات متعددة الجنسيات فيما يخص العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، الدراسات السابقة الخاصة التي تجمع بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

5/5/1 - **الفصل الخامس:** يختص هذا الفصل بالتحليل الإحصائي والنتائج وعرض نتائج الإحصاء الوصفي للدراسة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لاختبار الفروض التي بُنيت عليها الدراسة وعرض نتائجها.

6/5/1 - الفصل السادس: يشتمل هذا الفصل على النتائج والمقترحات والتوصيات ومراجع الدراسة، وتقدم الباحثة في هذا الفصل بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ لتفعيلها داخل المنظمات المصرية المحلية، في محاولة متواضعة لتنمية تبني ثقافة إدارة المواهب داخل المنظمات، والاستفادة منها لصالح أهداف المنظمات، مثل تصور مقترح لإدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية في ضوء الإطارين النظري والعملي، وخطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة) وآليات تنفيذ التوصيات، والدراسات المستقبلية المقترحة.

## 2- مراجعة الأدبيات:-

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي:-

### 1/2- إدارة المواهب (Talent Management) الموهبة وإدارة المواهب، معنى، ومفاهيم

#### أساسية:-

يعد الأفراد الموهوبون من الموارد النادرة في سوق العمل؛ مما يدفع المنظمات إلى اقتناص مختلف الفرص للظفر والحصول عليها والمحافظة عليها بشتى الطرق؛ كونها موردًا استراتيجيًا متميزًا؛ لذا سنحاول فيما يلي توضيح بعض التعريفات على سبيل المثال لا الحصر (حفيظ، خولة، 2019، ص20).

### 1/1/2- الإطار المفاهيمي للموهبة:-

- عرف (العبادي، هاشم وأبو غنيم، 2011، ص 79) الموهبة بأنها عنصر حيوي يساهم في تحقيق رأس المال البشري، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي داخل منظمات الأعمال.
- وعن (بوقرة رابح، بن سالم أمال، 2012، ص28) وحسب (كارتر) الموهبة هي قدرة يمتلكها الفرد ويحصل على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الإنجاز بشكل واضح، أي تمثل مختلف المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من الوصول إلى أعلى المستويات.
- في حين قالت (كاظم، إفتخار عبدالحسين، 2014، ص 73) الموهبة مصطلح يعود إلى تاريخ العصور القديمة في حضارة البابليين والرومان والحضارة اليونانية، حيث تطور هذا المفهوم عبر الزمن، ففي الوقت الذي كانت تشير فيه الموهبة إلى وحدة قياس وزن ما، أصبحت في العصور الوسطى تدل على وحدة نقدية؛ لتصل إلى ما آلت إليه الآن لتعبر عن قدرات طبيعية وفطرية.
- وأضاف (محمود، حسن جمعة، 2015، ص41) الموهبة هي عبارة عن ناتج للمعادلة المكونة من تفاعل ثلاثة عناصر أساسية؛ هي (المقدرة الجوهرية، والالتزام، والمساهمة).

- كما عرف كل من (غني، دحام تنامي الزبيدي و حسين، وليد حسين عباس، 2015، ص27) الموهبة على أنها الإمكانيات والقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى، والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتميز بها ضمن البيئة التي تعمل فيها، فهي المهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة.

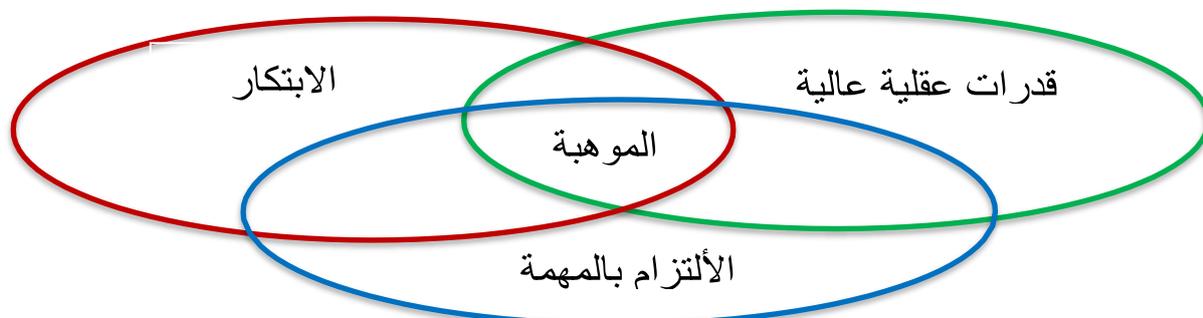
- بينما أشار (أبو علبة، تامر محمد أحمد، 2018، ص14) إلى أن الموهبة قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها لإنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع، وتضيف قيمة للمنظمة، وبالتالي هي مجموعة القوى التي يمتلكها الفرد النابعة من خصائصه، والتي تؤهله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بما يحقق أهداف المنظمة.

**ويتضح مفهوم الموهبة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين:-**

### **2/1/2- مفهوم الموهبة (Talent):-**

- كان مفهوم الموهبة عند كل من (Donnell, Anthony & Collings, David 2011, P.57) أنها مجموع قدرات الفرد من حيث الهبات الأساسية، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والتفكير، والحكمة، والاتجاهات، والخصائص، وهي أيضاً القدرة على التعلم والنمو، وهي المورد الذي يتضمن الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالأفراد والمجموعات وكيفية تنظيمها، أو أنها خليط من الكفاية والالتزام والمساهمة، بحيث تشير الكفاية إلى المعرفة والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفايات في مكان العمل ومشاركة العاملين مع دورهم في العمل. ومن أشهر التعاريف للموهبة ذلك الذي يعتبر أن الموهبة تأتي كنتيجة للتقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية؛ هي القدرات العامة التي تفوق المتوسط، ومستوى من الالتزام العالي بالمهام، ومستوى عالٍ من الابتكار، مثلما يوضحه الشكل التالي:-

- شكل رقم (1) التقاطعات المشكلة للموهبة.



المصدر: (الجهني فايز سويلم، مناهج وبرامج الموهوبين - تخطيطها - تنفيذها - تقويمها - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص24).

- بينما أوضح (الجهني، فايز سويلم، 2011، ص24) أن السبب الرئيس لاهتمام الباحثين بهذا التعريف هو أنه يستخدم الخصائص الثلاث السالفة الذكر مجتمعة، ويعد هذا كحل بديل عن القصور الملموس في التعريفات المنتشرة، حيث إن سلوك الموهوب ينتج من خلال الإتيان بالعناصر الآتية:-
  - قابلية فوق المعدل:- كما يتضح من انتماء الفرد إلى الأداء العالي.
  - الالتزام بأداء العمل:- ويطلق عليه أيضًا قدرته على إدارة الوقت، كما يتضح من مثابرة الفرد وإنجازه.
  - المهارات الابتكارية:- كما يتضح من اتباع الفرد طرقًا مبتكرةً في التفكير توصله إلى حلول وتعريفات جديدة للمشكلات.
- وتأسيسًا على ما سبق فقد قال (Niedzwiecka, 2016, P. 805) إن مفهوم الموهبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأخطار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية.

### 3/1/2 - إدارة المواهب:-

- في حين عرف (أبو شيخة، نادر، 2011، ص 55) إدارة المواهب بأنها "استخدام مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراصة، حيث تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية".
- وأوضح (Horvathova, 2011, P.125) أن الاهتمام بالمواهب البشرية أصبح في جميع المنظمات ضروريًا لتحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى أداء؛ إذ يعتبر من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية، وإن إدارة المواهب هي موضوع أكثر بكثير من الموارد البشرية، والتي ربما قد تمتد إلى القواعد الأساسية لأي قطاع في المنظمات، بما في ذلك التكنولوجيا؛ لأن الموهبة اليوم هي أداة المنظمات الحيوية التي تمكنها من القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وُجدت من أجلها، كما يمكن أن نسمي عصر اليوم بعصر الموهبة. وقبل الدخول إلى مفهوم إدارة الموهبة يجب أن نحدد مفهوم وتعريف الموهبة، ومن طريق عرض الإطار النظرية لمصطلح الموهبة نجد اختلافات في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، حيث تُعرف الموهبة بأنها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات لإنتاج قيمة المواد المتاحة لهم.
- ويحدد (Vladescu, 2012, P.351) مفهوم الموهبة من ناحيتين؛ العملية والنظرية، من الناحية النظرية هي النظر إلى أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين؛ لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، أما من الناحية العملية فيمكن لأي شخص

قادر على التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أن يُطلق عليه موهوب، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون قدرات استثنائية دون غيرهم، كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- واعتبر (العززي وآخرون، 2012، ص97) إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة، وقد حظيت باهتمام كبير لدى الباحثين والمتخصصين منذ ظهورها في أواخر التسعينيات؛ لأنها نشاط مستمر يدور حول الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، إن إدارة المواهب كمفهوم تركز على تقويم أداء الموظفين ومكانتهم، ومن ثم منحهم الترقية والتعويض وفرص التطوير المناسبة، هذا فضلاً عن الاستفادة من الأفراد ذوي الأداء الأعلى، وتطويرهم، وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط، ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل، وبالتالي إتاحة الفرصة للتصرف بشكل حاسم مع الأفراد ذوي الأداء المنخفض.

- وأفاد (عبد الفتاح، محمود رضوان، 2013، ص10) أن مصطلح (حرب المواهب) ظهر وبرز كتعبير عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب الموهبة للعمل بها، وقد تطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطلق في أغلب إدارة المنظمات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير، وقد سارعت العديد من المنظمات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواهب موظفيها والعاملين فيها.

- وعرفت (صيام، عزيزة، 2013، ص25) مصطلح إدارة المواهب بأنه مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتمادها معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة، ومن جهة أخرى العمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.

- وأشارت (أريج، سعيد خليل، 2014، ص9) 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 إمكاناتهم وكفاءتهم.

- في حين كان توضيح (Beamond&Farndale,2016,P.501) أكثر شمولية وعمقاً، فأوضحاً أنها الأنشطة والعمليات التي تنطوي على التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية، وتشمل التطوير لأصحاب

المناصب العالية المحتملة، وتنمية بشرية متباينة البناء؛ لتسهيل ملء هذه المناصب وضمان التزامها المستمر للمنظمة.

- وأفاد (الطبال، عبدالله أحمد، 2017، ص86) أن إدارة المواهب عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد وتحفيزها وإدارة أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات.

## 2/2- الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) معنى، ومفاهيم أساسية:-

### 1/2/2- الإطار المفاهيمي للريادة:-

- أوضح تعريف (Llusa F., Javares, J., Branco , 2009, P.4) أنها نشاط مبدع، وهي القابلية على تكوين وبناء شيء من لا شيء عملياً، إنها موهبة الإحساس والفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة، والريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة، والريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، حيث تعزز الريادة الاستراتيجية، وهي في الغالب تعتمد على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.

- وعرفها (الباشقالي، محمود، 2010، ص9) بأنها عملية اكتشاف الفرص الجديدة وتقييمها واستثمارها من خلال العمليات الإبداعية المتمثلة في تقديم سلع وخدمات جديدة، أو تنظيم خطط جديدة في السوق أو الدخول في أسواق جديدة في الحالات اللايقينية، وتحمل المخاطر المصاحبة لها من خلال اتخاذ القرارات الريادية واستخدام الموارد والدخول في المنافسة مع الغير لأجل تحقيق المزايا التنافسية وإيجاد القيمة الاستراتيجية للمنظمة.

- وقد عرفها (الدوري والسعيد، 2013، ص28) بأنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها.

- وأضاف (قيس، حسين ابراهيم، 2013، ص74) تكون الريادة هي جوهر الاستباقية اللازمة؛ لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئة.

- أما (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2015، ص177) فعرفها بالقيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والمستفيدين من خلال اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية وتبني المخاطر المحسوبة لتحقيق الأرباح.

- في حين عرفها (الحيلة ومسلم، 2016، ص 5) بأنها الرغبة في اللجوء للمخاطر؛ أملاً في تحقيق ربح معين من خلال الإبداع الواعي المتطلع إلى أفضل استفادة من الموارد المتاحة، وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي هي نتائج لأنماط التفكير المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرصة، وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة.

- بينما ذكر (النعمي وآخرون، 2016، ص 30) أن هناك ثلاثة أوضاع للريادة في المنظمة هي: -  
 ○ الوضع الأول:- وهو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه المغامرة للمنظمة.

○ والوضع الثاني:- هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المنظمي، وهو ما يطلق عليه الريادة الداخلية.

○ أما الوضع الثالث:- فهو تبني الفلسفة الريادية ونشرها على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة؛ كالإدارة الريادية والوضع الريادي.

- في حين كانت الريادة عند كل من (إسماعيل شبات، جلال والمصري، نضال حمدان، 2019، ص 23) هي اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة كاستغلالها، وهذا التعريف يؤكد أن الريادة يجب أن يتوفر فيها التوافق بين الموارد المتاحة والموارد الضرورية لاستغلال الفرصة، وفي السياق ذاته فإن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن الريادة هي التي تصنع الفرص؛ وذلك من خلال الإبداع؛ إذ تُعرف (الريادة) على أنها عملية يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي وتكون الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل، فهي فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على ايجاد قيمة جديدة.

## 2/2/2- الريادة الاستراتيجية:-

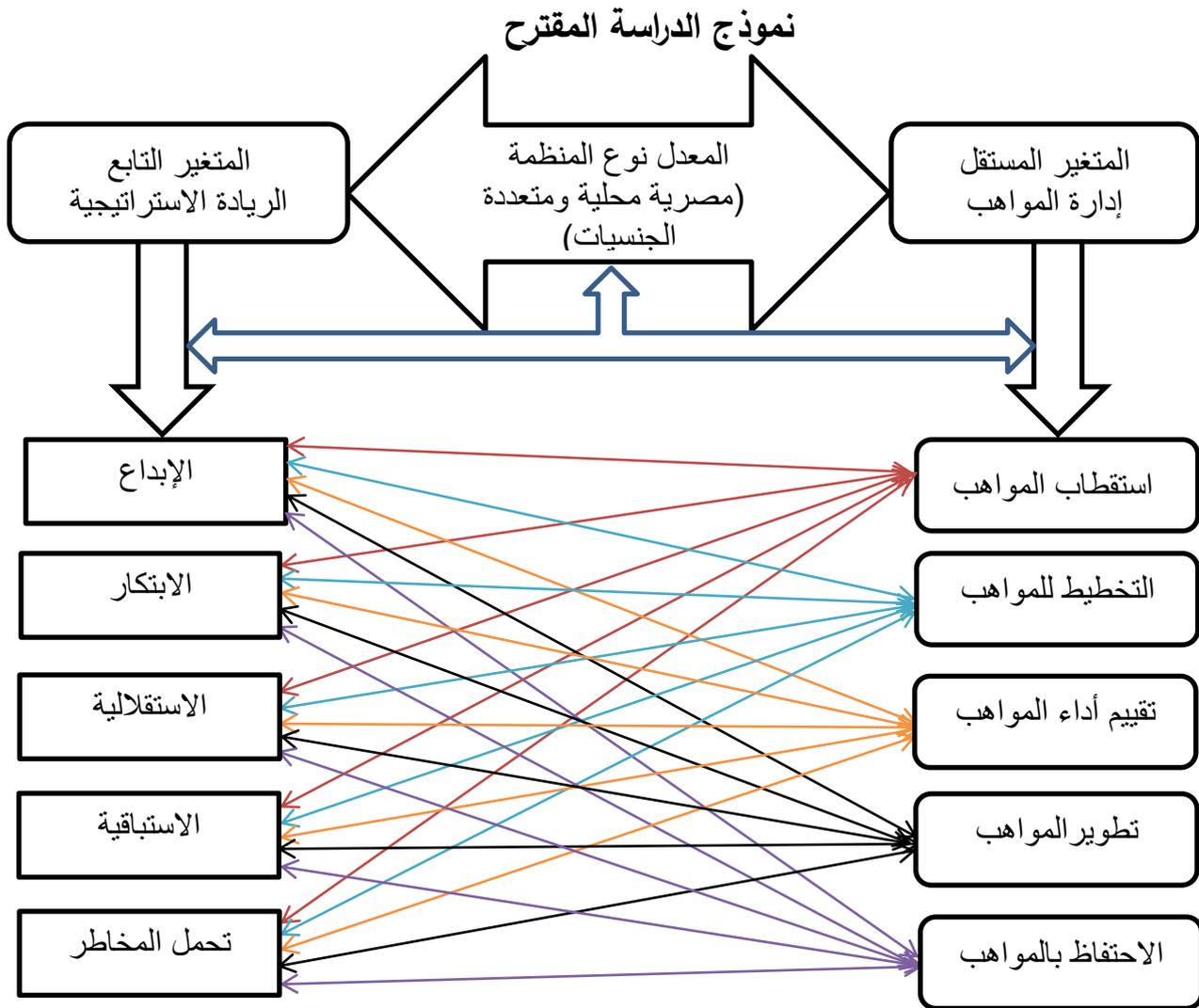
على الرغم من حداثة مصطلح الريادة الاستراتيجية، إلا أن الباحثين اختلفوا في تناولهم لهذا المفهوم، وهذا يتضح من وجهات النظر المختلفة، ونذكر منها الآتي:-

- اعتبرها (Kraus and Kauranen 2009, P.46) فقد عرفها بأنها فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الاستراتيجية، والمرونة، والإبداع، والابتكار المستمر، وهذه الفلسفة تُستعمل لتحويل الأفراد الموجهين من قبل الإدارة إلى أفراد رياديين.

- وفي نفس الصدد عرفها (Kimuli 2011,P.26) هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص. ويحدد (Rensburg2013, P.16) في تعريفه أن الريادة الاستراتيجية هي توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي.
- وبين (حسين، ميسون علي، 2013، ص389) أن المنظمات الريادية كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي.
- وأفاد كل من (الدوري والسعيد، 2014، ص 208) أن المؤسسات ومنظمات الأعمال باختلافها، سواء التي تسعى من حيث الخدمات التي تقدمها، أو حجمها من الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى الكبيرة جميعها تتوجه نحو استراتيجيات ريادة الأعمال التي تمكنها من تحقيق حالة الريادة في الأسواق وتحفظ لها الميزة التنافسية، وبفعل التقدم التكنولوجي وتطور وسائل تقديم الخدمات والأداء أصبحت عملية التنافس شديدة؛ لذلك يمكن لمنظمات صغيرة بفعل التطور التكنولوجي تحسين وبشكل كبير عملياتها الداخلية، وقد تتفوق على منظمات كبيرة؛ لذا يتركز الاتجاه الإداري الحديث لمنظمات الأعمال على الريادة الاستراتيجية؛ لما لها من أهمية في إضافة قيمة للعملاء، وأضافا أيضًا أنها تكامل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها، وعليه فهي نشاط ريادي يأخذ بعين الاعتبار المنظور الاستراتيجي.
- وكان تعريف الريادة الاستراتيجية عند (القحطاني، سعيد أناصر، 2015، ص241) عبارة عن تبني على كل شيء جديد، والقيام بالابتكار، والقدرة على التكيف، وكذلك القدرة على التنافس، وتحقيق الميزة التنافسية؛ ولهذا يجب على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، ولا بد من الأخذ في الاعتبار العاملون والموهوبون وقدراتهم الريادية التي تقوم على تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال، ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم ضمن فلسفة الاستثمار في المواهب والموارد البشرية، وهكذا يتضح أن استراتيجيات الريادة تهتم ببناء القدرة على تحقيق الفرق المطلوب بين التكلفة والعائد، وإن قيادة التكلفة والتمايز في العمل تعد جوهر الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك فلا بد للمنظمة من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه وأحسنه.

### 3/2- نموذج الدراسة المقترح.

صُمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (2) ليوضح أبعاد إدارة المواهب، وتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما أن الأسهم في الشكل توضح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويتضح من النموذج ما يأتي: يشمل المتغيرات الرئيسية وهي:- المتغير المستقل (إدارة المواهب)، والمتغير المعدل (نوع المنظمة)، والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، وإن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد هي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، المتغير المعدل نوع المنظمة (مصرية محلية ومتعددة الجنسيات)، أما المتغير التابع فيتكون من خمسة أبعاد أيضًا هي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).



- شكل رقم (2) نموذج الدراسة المقترح  
- (المصدر: إعداد الباحثة العلاقة <math>\rightarrow</math> <math>\leftarrow</math> 2021).

## 4/2- فرضيات الدراسة:-

من خلال عرض أسئلة الدراسة، وكذلك أهمية وأهداف الدراسة يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الباحثة إلى إثبات 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 الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وبين الإبداع.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وبين الابتكار.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وبين الاستقلالية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وبين الاستباقية.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب وبين تحمل المخاطر.
- 6- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط للمواهب وبين الإبداع.
- 7- الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط للمواهب وبين الابتكار.
- 8- الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط للمواهب وبين الاستقلالية.
- 9- الفرضية الفرعية التاسعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط للمواهب وبين الاستباقية.
- 10- الفرضية الفرعية العاشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط للمواهب وبين تحمل المخاطر.
- 11- الفرضية الفرعية الحادية عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء المواهب وبين الإبداع.
- 12- الفرضية الفرعية الثانية عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء المواهب وبين الابتكار.
- 13- الفرضية الفرعية الثالثة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء المواهب وبين الاستقلالية.
- 14- الفرضية الفرعية الرابعة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء المواهب وبين الاستباقية.
- 15- الفرضية الفرعية الخامسة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء المواهب وبين تحمل المخاطر.

- 16- الفرضية الفرعية السادسة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب وبين الإبداع.
- 17- الفرضية الفرعية السابعة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب وبين الابتكار.
- 18- الفرضية الفرعية الثامنة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب وبين الاستقلالية.
- 19- الفرضية الفرعية التاسعة عشرة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير المواهب وبين الاستباقية.

- 20- الفرضية الفرعية العشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم تطوير المواهب وبين تحمل المخاطر.
- 21- الفرضية الفرعية الحادية والعشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الإبداع.
- 22- الفرضية الفرعية الثانية والعشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الابتكار.
- 23- الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستقلالية.
- 24- الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستباقية.
- 25- الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب وبين تحمل المخاطر.

### 3- منهجية الدراسة:-

#### 1/3- منهج الدراسة:-

في ضوء تساؤلات الدراسة وهدفها وأهميتها، اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج التالي:-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ستستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، ويعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لمتغيرات الدراسة؛ إذ يقدم البيانات عن واقع العلاقات بين الأسباب والنتائج، ويظهر العوامل المؤثرة التي يمكن أن توصل إلى استنتاجات وتوصيات.

**ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي:-** بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات. وسوف تقوم الباحثة بدراسة كافة جوانب وأبعاد إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها.

#### 2/3- مجتمع الدراسة:-

- يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع الدراسة، وبناءً 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 وصعوب حصره للعاملين في هذا المجال فتم الاعتماد علي روبرت ماسون لحساب حجم العينة.

### 3/3- عينه الدراسة:-

- سيتم استخدام أسلوب العينات الملائمة وهو اسلوب من اساليب العينات غير الاحتمالية والتي يتم اختبار العينات فيها من مجتمع الدراسة حيث المجتمع كبير ويصعب حصره حيث عينات الدراسة غير محدد في جمهورية مصر العربية، و تم تحليل عدد (205) استبانة من اصل عدد (384) استبانة وهذا يمثل حجم العينة المناسب وفقا لحساب حجم العينات لمعادلة روبرت ماسون 
$$n = \frac{N}{[S^2 (N-1) \div pq] + 1}$$
 وسوف يتم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث وضعهم الديمغرافي (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ونوع المنظمة (مصرية محلية، متعددة الجنسيات) وعدد العينة هو (205) موظفين من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة ؛ لمجتمع الدراسة.

### 4/3 - أدوات جمع البيانات للدراسة من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها، تم اعتماد الأدوات

#### الآتية:-

#### 1/4/3- الجانب النظري:-

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على استخدام ما هو متاح من مراجع عربية وأجنبية، والتي تشمل الدراسات والبحوث العلمية، فضلاً عن اطروحات، والرسائل الجامعية، ووقائع المؤتمرات، التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة؛ كالمكتبات التي تضم رسائل الدكتوراه والماجستير، والمكتبات الرقمية، وشبكة الإنترنت Online.

#### 2/4/3- الجانب الميداني:-

تتوقف دقة نتائج الدراسة على سلامة إعداد المقاييس المعتمدة في الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية على استمارات الاستبانة الإلكترونية Online كونها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات الدراسة، وركزت استمارة الاستبيان الإلكتروني في تصميمها على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب)؛ إذ تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء ثانوية (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، كما ركزت الاستمارة على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)؛ إذ تم تقسيمها إلى خمسة أجزاء ثانوية (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل

المخاطر)، وتم الاعتماد على استمارات استبيان الدراسات السابقة، وسوف يتم إرسالها إلى المنظمات المبحوثة المتغير المعدل نوع المنظمة (مصرية محلية ومتعددة الجنسيات) عن طريق الإنترنت Online؛ لصعوبة إجراء بحوث ميدانية أو تطبيقية نظراً للظروف التي يمر بها العالم والبلاد من الوباء العالمي (فيروس كورونا المستجد) والأخذ بالإجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي.

### 3/4/3- التحليل الإحصائي:-

- سوف يتم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبنية؛ لتحليل فرضيات الدراسة المخططة واختبارها كالاتي:- لمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V21).

### 5/3- إجراءات جمع البيانات:-

- ستعتمد الدراسة على جمع البيانات من المصادر التالية:-

### 1/5/3- المصادر الأولية:-

حصلت الباحثة على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عن طريق استخدام الاستبيان الإلكتروني Online، وتم تصميم قائمة أسئلة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة لاختبار فروض الدراسة الحالية، والتي تم إعدادها استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة، وتم الاستعانة بـ Google Form حتى تتمكن الباحثة من خلاله إنشاء الاستبيان الإلكتروني Online، وتم تفرغ أسئلة الاستبانة على النموذج المخصص من Google Form وإرسال الاستبيان عن طريق link (<https://forms.gle/KwzgooXzp5JVdLxT9>)، وبذلك تجمعت الردود على الاستبيانات تلقائياً وبشكل منظم في النماذج، وهكذا تم إرسالها إلى كل المعنيين بالأمر من المديرين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (محل الدراسة) لعمل استطلاع الرأي وجمع الردود على أسئلة الاستبانة، وكانت المعاناة الحقيقية والجهد الكبير فعلاً في جمع الردود من بعض المنظمات المصرية المحلية؛ وذلك لعدم وجود هذه الإدارة (إدارة المواهب) من الأساس في هذه المنظمات، أو عدم الاعتراف بها أو تطبيقها داخل المنظمة؛ لأن هذه المنظمات ما زالت تقف عند نقطة إدارة شؤون الأفراد أو العاملين ليس إلا، وتم جمع الردود من المنظمات المصرية المحلية التي يوجد بها إدارة الموارد البشرية ومديرو إدارة الموارد البشرية، وكان ذلك للباحثة بمثابة بوابر شعاع نور وبارقة أمل تشير إلى أن التوجهات المستقبلية يمكن أن تحمل في طياتها اعترافاً بإدارة المواهب يوماً ما، في حين كان الأمر على

العكس من قبل المنظمات متعددة الجنسيات من حيث التجاوب السريع والتعامل الإيجابي، حيث قوبلت الاستبانة باستحسان وتفاعل شديد معها؛ لوجود وتطبيق إدارة المواهب في هذه المنظمات. وتم استقبال وجمع الردود من Google Form وتفريغها على برنامج Excel، ثم تفريغها في البرنامج الإحصائي الجاهز الشهير (SPSS.V21)؛ حتى تستطيع الباحثة إجراء أساليب التحليل الإحصائي.

- وقد تضمنت القائمة عدد (45) سؤالاً، وتم عمل الاستبيان الإلكتروني بسهولة وسرعة تداوله والحصول على أكبر قدر ممكن من ردود الاستبيانات، وكانت على ثلاثة محاور كالتالي:-
  - القسم الأول: معلومات ديمغرافية:- والذي تناولته عدد (5) عبارات.
  - القسم الثاني: المتغير المستقل:- إدارة المواهب والذي تناولته عدد (20) عبارة من رقم (20:1).
- وكانت موزعة على مؤشرات إدارة المواهب كالتالي:-
- استقطاب المواهب، والذي تناولته الأسئلة من رقم (4:1) (حفيظ، خولة، 2019).
  - التخطيط للمواهب، والذي تناولته الأسئلة من رقم (8:5) (جيجل، محمد الصديق، 2020).
  - تقييم أداء المواهب، والذي تناولته الأسئلة من رقم (12:9) (كمر، مصطفى صلاح، 2018).
  - تطوير المواهب، والذي تناولته الأسئلة من رقم (16:13) (عناني، مسعودة، 2019).
  - الاحتفاظ بالمواهب، والذي تناولته الأسئلة من رقم (20:17) (عناني، مسعودة، 2019).
  - القسم الثالث: المتغير التابع:- والذي تمثل في الريادة الاستراتيجية، والذي تناوله عدد (20) عبارة من رقم (21:40) وكانت موزعة على الأبعاد على النحو التالي:-
  - الإبداع والابتكار، والذي تناولته الأسئلة من رقم (28:21) (العبيدي، أوردان حاتم خضير، 2017).
  - الاستقلالية، والذي تناولته الأسئلة من رقم (32:29) (الشمري، أحمد، 2016).
  - الاستباقية، والذي تناولته الأسئلة من رقم (36:33) (الشمري، أحمد، 2016).
  - تحمل المخاطر، والذي تناولته الأسئلة من رقم (40:37) (التميمي، إيلاف، 2017).

وتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستبيان عن طريق الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فروض الدراسة؛ وذلك بهدف الوصول إلى رصد وفحص علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة لكل من المتغيرين؛ إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الشهير للتحليل البيانات المعروف بـ (SPSS.V21)، ومن تلك الأساليب الآتي:-

**1/1/5/3 - أساليب التحليل الإحصائي.**

من أجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل بالآتي:-

**2/1/5/3 - الأساليب الإحصائية الوصفية.**

- معامل الصدق "الاتساق الداخلي".
- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach,Alpha) لحساب صدق وثبات المقياس المستخدم في الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحراف المعياري؛ وذلك لوصف آراء عينة الدراسة، ولتحديد أهمية الأسئلة عينة الدراسة.

**3/1/5/3 - الأساليب الإحصائية الاستدلالية.****- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Bivariate).**

- لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل علاقات الارتباط التبادلية الارتباط الثنائي بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ، وتم استخدامها لدراسة وفحص نوع العلاقة (طردية موجبة قوية أم عكسية سلبية ضعيفة) واتجاه الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار علاقة الارتباط؛ لنبين صحة فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

**- تحليل الانحدار البسيط.**

- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، تم استخدام هذا التحليل للوصول 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 في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، واختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل (الانحدار الخطي البسيط) وقيمة (F) لتحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار و (T) المحسوبة وقيم معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعكس نتائج التأثير بين المتغيرين المبحوثين لإثبات صحة الفرضية من عدمه.

- وهذه المعلومات والتحليل للأساليب التي سيتم جمعها عن طريق توزيع الاستبانات عن طريق الإنترنت Online على عينة الدراسة المبحوثة منظمات الأعمال المصرية المحلية، ومنظمات متعددة الجنسيات (محل الدراسة) تعمل داخل جمهورية مصر العربية، فُتْجَمَع وتُحَلَّل للحصول على نتائج إحصائية دقيقة حول موضوع الدراسة.

### 2/5/3 - المصادر الثانوية:-

قامت الباحثة بجمع البيانات فيما يتعلق بموضوع الدراسة من الرسائل العلمية، والبحوث المحكمة، وشبكة الإنترنت..... إلخ فيما يتعلق بمفهوم إدارة المواهب ومفهوم الريادة الاستراتيجية.

### 6/3 - حدود الدراسة:-

يمكن تقسيم مجال الدراسة كالتالي:-

**1/6/3 - الحدود البحثية:** تركز على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسين حصراً إدارة المواهب والريادة

الاستراتيجية بما تتضمنه من متغيرات فرعية.

**2/6/3 - الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في منظمات الأعمال المصرية المحلية

ومتعددة الجنسيات داخل جمهورية مصر العربية العام الدراسي 2021.

**3/6/3 - نوع العينة:** غير الاحتمالية حيث المجتمع كبير و عينات الدراسة غير محدد في جمهورية

مصر العربية، و تم تحليل عدد (205) استبانة.

**4/6/3 - الحدود البشرية:** تمثلت العينة المبحوثة في مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات، والتي اختيرت بشكل قصدي، وبلغ حجم العينة (205) مدير.

**5/6/3 - الحدود النظرية:** تُحدّد الدراسة البحثية نظرياً بالمتغيرات المشار إليها في نموذج الدراسة،

وهي:-

(إدارة المواهب) كمتغير مستقل - (نوع المنظمة) كمتغير معدل - (ريادة الاستراتيجية) كمتغير تابع.

### 6/6/3 - وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:-

- اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف إلى دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات المصرية المحلية، مقارنة بالمنظمات متعددة الجنسيات، ومن ثم انفردت الدراسة الحالية بتجميع المتغير

المستقل (إدارة المواهب) في خمسة أبعاد رئيسية (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، ولم تجمع من قبل في أي دراسة؛ على حسب علم الباحثة، وكذلك المتغير المعدل (نوع المنظمة) والمقارنة بين (المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات) ولم يتطرق لها أحد على حد علم الباحثة، وكذلك بتجميع المتغير التابع للريادة الاستراتيجية للمنظمات في خمسة أبعاد رئيسية (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) ولم تُجمع جميعها من قبل في أي دراسة على حسب علم الباحثة.

- كما تم ربط دراسة (إدارة المواهب) وأبعادها ودورها؛ لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المصرية، حيث تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختلاف المدى الزمني والمجال وبيئة التطبيق؛ البيئة المصرية، أما من حيث الإضافة البحثية الأصلية فإن الباحثة في هذه الدراسة حاولت أن تقوم بالآتي:-

- إلقاء الضوء على مفاهيم وماهية ومبادئ كل من إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وأهم عوامل نجاح تطبيقها وتفعيلها، وتحديد أبرز العوامل التي تساعد على تفعيل وتطبيق ممارسات إدارة المواهب وتوظيفها بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- كذلك محاولة فحص طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، ومن ثم تقديم نموذج مقترح لإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية للمنظمات المصرية من خلال وضع أبعاد لم تجتمع كلها من قبل في المتغيرات، وهي الخمسة أبعاد في كل من المتغير المستقل أو المتغير التابع في المنظمات المصرية المحلية.
- في حين ركزت الباحثة على أن يكون المنظور الذي اتبعته الدراسة الحالي من منظور إدارة المواهب كشريك أساسي حيوي فعال ومهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المحلية المصرية.
- وأيضًا تسليط الضوء لدى المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات المصرية المحلية بشكل خاص على الاهتمام بدعم تطبيق وتبني ثقافة إدارة المواهب وارتباطها بتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومحاذاة ما حققته تجارب الشركات الأجنبية العالمية.
- الجمع بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية داخل المنظمات المصرية المحلية، ثم تقييم الوضع الحالي للممارسات وتطبيق أبعاد ومكونات إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية، والتعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المصرية المحلية.

- كما تعد هذه الدراسة من الدراسات المعودة في المجتمع المصري التي ألفت الضوء والانتباه على إدارة المواهب، وتوضيح وتحديد أبرز العوامل التي تساعد على تطبيق وتفعيل إدارة المواهب والاهتمام بها والاستفادة منها؛ لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المصرية المحلية.
- ندرة وقلة موضوع الدراسة من حيث تطبيقه على مستوى المنظمات المصرية المحلية، رغم أهميته الكبيرة، وبذلك سيتم تطبيق الدراسة على منظمات الأعمال المصرية المحلية داخل جمهورية مصر العربية، والخروج بنتائج واقتراحات تفيد المنظمات المصرية المحلية محل الدراسة، مع إبراز أهمية دور إدارة المواهب وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية ورصد ذلك.
- تحديد أبرز العوامل التي تساعد على تفعيل وتطبيق ممارسات إدارة المواهب وتوظيفها بهدف تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الخروج بتوصيات تساهم في تحسين الأداء للمنظمات محل الدراسة، وتقديم نموذج مقترح لإدارة المواهب في إطار معرفي منظم بهدف تحسين أداء المنظمات.

### 7/3- خلاصة الفصل.

- تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضًا للإطار العام للدراسة مشتملاً على المقدمة وأهميتها وأهدافها والفجوة البحثية، كما تناول الفصل عرضًا لمراجعة الأدبيات ومفاهيم وتعريفات في مجال الدراسة، بالإضافة إلى عرض لنموذج الدراسة المتعلق بمتغيرات الدراسة، ومنهجية فروض الدراسة وخطة التحليلات الإحصائية وحدود الدراسة.
- ويتمثل موضوع الدراسة وأهدافه في التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ وكذلك التعرف على مدى علاقة إدارة المواهب كمتغير مستقل بالريادة الاستراتيجية كمتغير تابع على مستوى المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات (محل الدراسة).
- تتبع أهمية الدراسة من جانبين:- أحدهما الإسهامات النظرية، وتتعلق بأهمية دراسة دور إدارة المواهب وممارستها وتطبيقاتها داخل المنظمات والريادة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مهماً لتميز المنظمات، وأهمية إدارة المواهب كمصدر حيوي وفعال للريادة الاستراتيجية، بهدف كسب المنظمات ميزة تنافسية وريادة استراتيجية عن غيرها، والجانب الآخر الإسهامات التطبيقية لإدارة المواهب لأهميتها من حيث كونها مصدرًا مغذيًا للمنظمات محل الدراسة بالمعلومات عن المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

تتكون خطة الدراسة من ستة فصول رئيسية؛ حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وتناول الفصل الثاني إدارة المواهب والإطار المفاهيمي وأبعاده والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المواهب سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية، والفصل الثالث الريادة الاستراتيجية والإطار المفاهيمي وأبعاده والدراسات السابقة الخاصة بالريادة الاستراتيجية سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية، أما الفصل الرابع فهو تحديد العلاقة التي توضح دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية من حيث نماذج توضيحية للمتغيرات الدراسة وتجارب المنظمات المصرية المحلية وتجارب المنظمات الأجنبية ومتعددة الجنسيات، والدراسات السابقة الخاصة بربط العلاقة بكل من المتغيرين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية، والفصل الخامس الجزء الإحصائي، والفصل السادس النتائج والتوصيات وآليات تنفيذ التوصيات، والدراسات المستقبلية المقترحة.

## الفصل الثاني

### إدارة المواهب - إطار نظري

#### أولاً:- إطار نظري

##### 1 - المقدمة.

1/1- الموهبة وإدارة المواهب معنى ومفاهيم أساسية.

1/1- الموهبة وإدارة المواهب معنى ومفاهيم أساسية.

1/1/1 - الإطار المفاهيمي الموهبة (Talent).

2/1/1 - تعريفات إدارة المواهب (Talent Management).

3/1/1- مفاهيم متداخلة - مفاهيم مرتبطة بمفهوم المواهب.

1/3/1/1- إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، الاختلافات والمشاركات.

2/3/1/1- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب.

2/1- أساسيات حول إدارة المواهب.

3/1- أهمية وأهداف وخصائص إدارة المواهب.

ثانياً:- أبعاد إدارة المواهب.

1/2- استقطاب المواهب

2/2- التخطيط للمواهب.

3/2- تقييم أداء المواهب.

4/2- تطوير المواهب.

5/2- الاحتفاظ بالمواهب.

6/2- ربط أبعاد إدارة المواهب مع إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً:- فوائد إدارة المواهب والعوامل المؤثرة فيها.

- الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب).

- خلاصة الفصل.

## 1- المقدمة.

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة بالمنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية التي تتسم بسرعة التغيير؛ أوجبت أن يكون التميز عنصرًا أساسيًا من أجل البقاء والنمو والتطور، وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم بشكل كبير في دعم قراراتها الاستراتيجية، فأصبح اكتشاف المواهب من الأمور الأساسية والجوهرية، حيث تسعى المنظمات العصرية المختلفة إلى تحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية، من خلال إدراك هذه المنظمات والمعنيين بالشأن الإداري أهمية وجود إدارة المواهب ضمن المنظومة الإدارية؛ لما لها من دور كبير وفعال في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمة، وعليه تسعى المنظمات إلى تطوير وتنمية مواهب وسلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين من خلال الاهتمام بإدارة المواهب (عباس، سامي أحمد، 2017، ص 6).

وإن ابرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري لكونه المورد الأساسي للمنظمة، فهو طاقة فكرية ومصدر للمعرفة، ورأس المال اللامادي هو الثروة الحقيقية في نجاح المنظمات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، والمنظمات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعة لتكون مكانًا عظيمًا في مجالها، وكلما اتجهنا نحو اقتصاد أساسه المعرفة أكثر فأكثر فإن قيمة الأفراد الموهوبين تستمر بالازدياد بعد أن أصبحت المصدر الأهم للريادة الاستراتيجية والتنافس والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، مع دورها الجوهرية في تعظيم القيمة المضافة، وصولًا إلى تحقيق الريادة والتميز للمنظمة ونموها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي (عناني، مسعودة، 2019، ص 30).

وتعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بإدارة الموهبة والتوجه نحو المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية المواهب البشرية للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق "الريادية" جاءت عبر مركز قوتها وانطلاقها، وهو المورد البشري الموهوب، وبذلك فإن أي نجاح للمنظمة لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالمواهب البشرية (عبد الزهرة علي، أسرار، 2018، ص 3).

ويعتبر نظام إدارة المواهب حديثًا نسبيًا في عالم إدارة الأعمال، حيث إن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات عندما شاع استخدام عبارة (حرب المواهب)، التي اشتعلت بين المنظمات العالمية الكبرى تعبيرًا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب

الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظامًا يطبق في أغلب إدارات المنظمات كإحدى استراتيجيات التطوير والتغيير. ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب؛ حيث تعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءًا لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي؛ نظرًا لكونها لا تتعلق بالتعليم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري (كافي، مصطفى، 2018، ص5).

ومن هنا تبرز المعضلة الفكرية لهذه الدراسة الحالية التي تناولت (إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية)، ومن هذا المنطلق تكونت فكرة الدراسة الحالية لتأخذ على عاتقها طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات، على الرغم من التحديات التي تواجهها، ولحاجة البيئة المصرية ومنظمتها لمثل هذه الدراسات، وجاءت هذه الدراسة لتبني اختبار هذه المفاهيم في (المنظمات المصرية المحلية ومقارنتها بالمنظمات متعددة الجنسيات)، لغرض توحيد الجهود وتوجيهها على الجوانب الأكثر أهمية والتي تخدم الريادة الاستراتيجية بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز.

### 1/1/1 الموهبة وإدارة المواهب معنى ومفاهيم أساسية:-

- أفادت (عناني، مسعودة، 2019، ص 13) أن الموهبة تعتبر إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت اهتمام الباحثين؛ إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر المواهب وعلم وتقنية ونبوغ معرفي، وتقدم مذهب وإبداع كل جديد. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب وبعض المفاهيم الملازمة لها، كما سيتم ذكر أهميتها وأهدافها ومراحل تطورها وسماتها.

### 1/1/1:- الإطار المفاهيمي للموهبة (Talent):-

- جاء في مختار الصحاح (مادة و هب): (وَهَبَ) لَهُ شَيْئًا يَهَبُ (وَهَبًا) بَوَزْنٍ وَصَعَّ يَصْعُ وَضَعًا، وَأَيْضًا يَفْتَحُ الْهَاءَ، وَ (هَبَةً) يَكْسِرُ الْهَاءَ، وَالْإِسْمُ (الْمَوْهَبُ)، وَ (الْمَوْهَبَةُ) يَكْسِرُ الْهَاءَ فِيهِمَا. وَ (الِاتِّهَابُ) قَبُولُ (الْهَبَةِ). وَ (الِاسْتِيهَابُ) سُؤَالُ الْهَبَةِ... وَرَجُلٌ (وَهَابٌ) وَ (وَهَابَةٌ) كَثِيرُ الْهَبَةِ، وَالْهَاءُ لِلْمُبَالَغَةِ.

- ذكرت (Tansley, 2011, P.266) أنه من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة؛ لأن كلمة "موهبة" تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة، وأيضًا ذهبت (Tansley) إلى أبعد من ذلك بأنه ليس من السهل تعريف مفهوم الموهبة؛ لأنه كما ذكر آنفًا

يعتمد تعريفها على وجهة نظر المنظمة إزاء الموهبة، ويشير بعضهم إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإبداع لدى الموظفين، ويشير آخرون إلى أن الموهبة تعبر عن مستوى الإنجاز لدى الموظفين، بينما يشير البعض الآخر إلى أنها تعبر على مستوى القدرة على قيادة الموظفين لدى المنظمة، ومن جانب آخر فقد استعرضت (Tansley, 2011) في بحثها تاريخ كلمة "موهبة" عبر آلاف السنين، وختمت بعد البحث بأنه يمكن القول بأن الموهبة تتميز عن مجرد كونها مهارة، كما أنها تعرف في قاموس (Longman Dictionary) بأنها القدرة الطبيعية على القيام بشيء جيد، وعرضت (Tansley, 2011) معنى الموهبة وقالت: إن الموهبة هي موهبة فطرية تتجلى في مجال معين من الإنجازات وترتبط بالأداء المتميز بطريقة.

- وأشارت (صيام، عزيزة، 2013، ص62) أنه بالرجوع إلى قواميس اللغة العربية نجد أن الموهبة تأتي من كلمات الهبة والوهب، وتُجمع القواميس على أن الهبة هي العطية، أي أنها عبارة عن مزية ما يمتلكها المرء دون غيره.

- اتضح مما سبق عرضه أعلاه أن هناك محاولات عديدة من الباحثين في تحديد معنى الموهبة، إلا أن الاختلافات ما تزال قائمة حول وضع تعريف عام وشامل للموهبة.

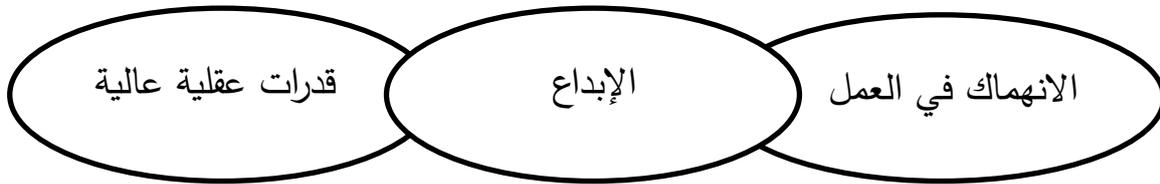
- وذهبت دراسة تاريخية سابقة متعمقة في إدارة المواهب أجراها (Eva, Gallardo-Gallardo, et.al., 2013, P.290-300) إلى عدم الاتفاق على معنى للموهبة.

- في حين كان تعريف الموهبة عند (مقدود، وهيبة، 2015، ص130) على أنها تلك الاستعدادات الفطرية والقدرات غير العادية في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع، وخاصة مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والمهارات والقدرات الخاصة، ويمكن اعتبارها وفق هذا التعريف الإبداعات والمهارات غير العادية التي يمتلكها الفرد والشاملة لمختلف مجالات المجتمع.

- في حين أوضح (كنجو، سعد، قدور، 2017، ص19) أن الموهبة تشكل قدرة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها التميز والريادة في تعاملها مع فرص وأخطار بيئتها الحالية والمستقبلية، حيث تحمل جانباً فطرياً موروثاً وآخر مكتسباً من التعلم الاستراتيجي. ويضيف أن هناك مجموعة من الباحثين والخبراء يرون من الناحية النظرية:- أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، في حين يرى آخرون من الناحية العملية:- أنه يمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب، وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات

استثنائية دون غيرهم، كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانيات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية والريادة للمنظمة.

- وكان تعريف الموهبة عند (خان، أحلام، 2019، ص7) هي "القيمة النادرة" التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة، وأنها ليست دائماً واضحة، وبالتالي فهي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- وأشارت (أحلام) أن رينزولي (Renzulli) يقترح تصورًا، وهو التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة، ويعتبره مفيدًا أكثر في تفسير الموهبة الإبداعية، وتتمثل مكونات الموهبة في الشكل الآتي:-



- شكل رقم (3) مكونات الموهبة في تصور رينزولي.

المصدر : "مبادي واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة" (خان،أحلام، حمير، مريم ، 2019 ، ص8)

### 2/1/1 إدارة المواهب (Talent Management) لغة , اصطلاحًا , تعريفات:-

- يعرف (Blass,2007,P.1:16) إدارة المواهب ضمن مداخل ووفق مدخل العمليات: يعرفها بأنها مجموعة معقدة من العمليات التي تعود بالفائدة الكبرى للمنظمة وللأفراد لتلبية احتياجات المنظمة الآنية والمستقبلية.
- وهناك عدة مداخل اهتم كل باحث بتعريف مدخل منها:
- فوفق المدخل التنظيمي:- عرفها (Davies and Davies,2010 P. 419) بأنها "عملية منظمة وديناميكية للاكتشاف وتطوير ودعم الموهبة".
- ووفق المدخل التطويري:- عرفها (Moczydlowska,2011, P. 433) بأنها مجموعة من الإجراءات المطبقة على الأفراد الموهوبين الذين يتميزون بالأداء العالي لتطويرهم سعيًا وراء تحقيق أهداف المنظمة.
- وذكر كل من (الزبيدي غني دحام تناي وحسين، وليد حسين، 2015، ص53:52) أن إدارة المواهب هي عبارة عن مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية، فإدارة المواهب تمثل مختلف الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة مولدة للميزة التنافسية.

- ونقل (محبوب يمينة، ججيق عبد المالك، 2016، ص35) عن (Blass) أن هناك تعريفات مختلفة خاصة بإدارة المواهب:-

- إدارة المواهب من وجهة نظر عملية: تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين تطور الأفراد في المنظمة، كما تعتقد أن النجاح المستقبلي للمنظمة يقوم على امتلاك الموهبة الصحيحة؛ إذ إن إدارة ورعاية المواهب جزء من العمليات اليومية للمنظمة.
  - إدارة المواهب من وجهة نظر ثقافية: التي تعتقد أن المواهب هي فكر يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المنظمة بتطوير مواهب الموظفين، وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزءاً من العمل الروتيني للمنظمة.
  - إدارة المواهب من وجهة نظر تنافسية: والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المنظمة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها؛ لأنها إن لم تفعل ستتولى المنظمات المنافسة القيام بذلك.
  - إدارة المواهب من وجهة نظر تطويرية: التي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب، تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المنظمة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا، من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى.
  - إدارة المواهب من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: التي ترى أن إدارة المواهب تتمحور حول حصول المنظمات التي تشهد نمواً سريعاً تجاه تخطيط أصبح أكثر وضوحاً من المؤسسات التي تتبناها.
- وأشارت (قریش، هاجر، 2019، ص252) 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.
- وتتبنى الباحثة رأي كل من الباحثة (خان، أحلام، 2019، ص7) في تعريف الموهبة، وكان تعريف (خان، أحلام) للموهبة أنها: "القيمة النادرة" التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة، وأنها ليست دائماً واضحة، وبالتالي فهي مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

- ورأي الباحثة (قريشي، هاجر، 2019، ص252) 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.

### - 3/1/1 - مفاهيم متداخلة - مفاهيم مرتبطة بمفهوم المواهب:-

- هناك مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة حسب رأي الباحثين في علم النفس، وإن الارتباط نشأ من خلال التداخل ما بين مفهوم المواهب والمفاهيم الأخرى المرتبطة به، وكما هو معلوم أن الأشخاص الذين يتمتعون بالموهبة باختلاف أشكالها يعدون ثروة بشرية للمجتمع بشكل عام، وللمنظمة التي يعملون بها بشكل خاص، وبالتالي فإن لذلك تأثيرًا في نجاح الأعمال، وهذا ما يقودنا إلى مناقشة هذه المفاهيم المرتبطة بالموهبة، وكانت كما يأتي:- فعند (صيام، عزيزة، 2013، ص17) الذكاء:- هو القدرات الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلاني، والتفاعل مع البيئة بكفاءة، فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات، كالقدرات العالية في المفردات والأرقام، والمفاهيم وحل المشكلات والقدرة على الاستفادة من الخبرات وتعلم المعلومات الجديدة. وأيضًا ذكرت (صيام، عزيزة) أن العبقرية: قوة فكرية فطرية وطاقات فطرية غير عادية للإبداع والابتكار، والنتيجة الطبيعية لهذه الطاقات غير العادية يصبح الفرد متمتعًا بميزة معينة.

- بينما أوضحت (صبيان، إيمان، 2019، ص13) أن هناك بعض المفاهيم التي عادة ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم الموهبة، مثل القدرة: يُقصد بها قدرة الفرد على أداء عمل معين سواء كان حركيًا أم عقليًا دون الحاجة إلى المساعدة أو التلقين، وهنا تنقسم قدرات الإنسان إلى فطرية ومكتسبة، فمنها الفطرية كالقدرة على الأكل والشرب والنظر والحركة والتفكير... ومنها المكتسبة كالقدرة على الكلام والقراءة والكتابة وكل ما يتعلمه الإنسان في حياته.

- والاستعدادات: هي قدرة الفرد الكامنة على تعلم عملٍ ما إذا ما تلقى التدريب المناسب، ويتدخل في قوة استعداد الفرد لتعلم عمل ما، أو تحمل ظروف جديدة مجموعة من العوامل الداخلية كالرغبة والدافع ونمط الشخصية، والخارجية كالتلقين والتدريب وظروف التدريب... إلخ.

- والتحصيل: يعبر التحصيل عن كل ما يحصله الفرد من معارف وعلوم وتدريبات وخبرات، وتستخدم كلمة التحصيل الدراسي للتعبير عما يحصله الفرد من علامات في المواد الدراسية، والتحصيل المهني هو

ما يحصله العامل من مهارات وخبرات، ويفضل بعض علماء النفس استخدام كلمة الكفاية للتعبير عن التحصيل المهني أو الحرفي.

- والمهارة: ويقصد بها القدرة على الأداء المنظم والمتكامل للأعمال الذهنية أو الحركية بدقة وسرعة، وسهولة التكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بالعمل.

- السمات: هي صفات تلتصق بالإنسان وتتمو معه، وهي صفات تجعل الشخص يتصرف بصورة ثابتة نسبياً أو تلقائياً، أي بدون التفكير فيها، ومهما تغيرت الظروف والمواقف فالسمات لا تتغير؛ كالمتمساح، والعفيف والكسول والثرثار... إلخ.

- والمزاج: هو جملة السلوكيات التي تميز انفعالات إنسان عن غيره، ويتعلق المزاج بالظروف العصبية والغددية أو الجسمية للشخص، أي أن الضغوط والحالة النفسية، وكذلك تغير نسبة الهرمونات في الجسم كلها حالات تتحكم في مزاج الإنسان؛ كالاكتئاب، التفاؤل، السعادة، الحزن... إلخ.

### - 1/3/1/1 - إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، الاختلافات والمشاركات: -

- في هذا الصدد يبدي (Olsen.2001, P.44) رأياً مميزاً مفاده أن عملية تكوين كوادرات الأقسام التقليدية بالمنظمات وعملية التعيين تحتاج إلى جذب للمواهب البشرية بشكل واسع، وإلى جهود المحافظة، وبغض النظر عن كثرة آراء هؤلاء الباحثين فإنهم يستبدلون المصطلح القديم (الموارد البشرية) بـ (إدارة المواهب)، ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ومن المهم جداً أن يدعم نظام إدارة المواهب كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام فإن أنشطة إدارة المواهب تستمد فلسفتها من إدارة الموارد البشرية، ولكن هنا يطرح تساؤل: هل ذلك سيعني أن إدارة المواهب هي نفسها إدارة الموارد البشرية، وأن الفارق الوحيد هو في التسمية؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل يتحدد من خلال تشخيص من هم الموهوبون في المنظمة؛ هل هم أفراد محدودون يحملون هبة معينة، أم هم فئة واسعة من الأفراد يمتلكون المهارات والقدرات التي تحقق للمنظمة أهدافها.

- وبحسب (Lewis & Heckman, 2006) يواجه الباحثون في إدارة المواهب الكثير من الالتباس والخط بشأن مفهوم إدارة المواهب، ولذلك فإنه ليس من السهل تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب" (Talent Management) وبين مصطلحات أخرى مثل "استراتيجية المواهب، وإدارة التعاقب، وتخطيط الموارد البشرية" والتي غالباً ما تُستخدم للدلالة على المعنى ذاته. وبالنظر إلى التعاريف التالية فيما يتعلق بعمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات:-

- ضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.

- جهد مدروس ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع التقدم الفردي.
  - إدارة العرض والطلب، وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري.
- تُستخدم هذه التعاريف على التوالي لتعريف تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة المواهب.
- في حين أن كل هذه المصطلحات تركز على إدارة الأفراد، والتشابه الظاهر بينها يخفي مشكلة هامة هي عدم وضوح مفهوم إدارة المواهب، فإن التعريف الأول يشير إلى نتيجة، والثاني يشير إلى عملية، والثالث إلى قرار محدد، وهكذا فإن المصطلحات التي يدور حولها النقاش في إدارة المواهب، والتي تركز على الإدارة الفعالة لمواهب الموظفين ليست واضحة؛ إذ تخطئ بين النتائج والعمليات والقرار (Lewis & Heckman, 2006, P. 140-141).
- وإذا تجاوزنا الخط في تحديد المفاهيم، فإن المشكلة تكمن في تخطيط وإدارة عملية الاستقطاب، والاختيار، وتطوير المسار المهني للموظفين من أجل المحافظة على الموارد البشرية الموهوبة. فما سبب عدم وضوح المصطلحات؟ وما هي إدارة المواهب بالتحديد؟
- هناك ثلاثة تيارات متميزة حول التفكير في إدارة المواهب كشف عنها (Lewis & Heckman, 2006) بعد بحث معمق، وهي: - التيار الأول: يعرف إدارة المواهب كمجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل: الاستقطاب والاختيار، وتطوير المسار المهني، وإدارة التعاقب، لكن بعد أن يتم فعل ذلك بشكل أسرع عن طريق الإنترنت، أو التعاقد الخارجي.
- التيار الثاني: يركز في المقام الأول على مفهوم احتياطي المواهب (Talent Pools) بالنسبة لهؤلاء فإن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات في كافة أنحاء المنظمة والهادفة إلى كفاءة التدفق الكافي من الموظفين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية، ولكنها تشمل أيضًا ممارسات الموارد البشرية والعمليات النموذجية مثل التعيين والاختيار، وتركز على الاهتمام باحتياجات الموظفين وتطوير إدارة الموظفين من خلال المواقف، وفي الكثير من الأحيان يكون ذلك عن طريق استخدام نظم البرمجيات على مستوى المنظمة، ومشكلة ضمان التدفق الكافي من المواهب في مختلف المواقف مع الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية كانت منذ فترة طويلة موضع اهتمام الباحثين في مجال الهندسة الصناعية والإدارة الصناعية، وهو ما يعرف باسم "تخطيط القوى العاملة".

- التيار الثالث: يركز على المواهب بشكل عام، أي دون اعتبار للحدود التنظيمية أو مواقف معينة، وضمن هذا المنظور ظهرت وجهتان: تنظر الأولى إلى الموهبة (وهو ما يعني عادة أداءً عالياً أو إمكانيات عالية للمواهب) كسلعة غير مؤهلة ومورد يجب إدارته في المقام الأول وفقاً لمستويات الأداء، وهذا معناه أن نلتزم الحصول على درجة عالية من الكفاءة والأداء، ويتم الالتزام بذلك، كما تتم المكافأة بشكل متميز بغض النظر عن الأدوار المحددة، أو في بعض الحالات حسب الاحتياجات الخاصة للمنظمة، وهكذا وعلى النقيض من المنظور الثاني المبين سابقاً، يتم تشجيع المنظمات على إدارة احتياطي الأداء من المواهب بدلاً من احتياطي التعاقب لوظائف محددة، إن دعاة هذا النهج يقومون بتصنيف الموظفين حسب مستوى الأداء.

- وقد أوضح (Cheese2008, P.83) في كتابه الجديد الذي يحمل عنوان "المنظمات التي تفضل الموهبة" الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، وقال: إن إدارة الموارد البشرية ليست إدارة المواهب فقط، ولا إدارة المواهب هي إدارة الموارد البشرية وحسب، بل إدارة الموارد البشرية هي محور ومحرك لعدة عمليات، بينما إدارة المواهب تتطلب مشاركة كل المنظمة مع التركيز على الموهبة، وتركز إدارة الموارد البشرية أكثر على تطوير العاملين، وبدون إدارة الأداء فهي مجرد تعويضات ومكافآت وعقوبات، والتعلم يركز أكثر على تطوير الأداء وتحديد العمليات، ولكن هذه العمليات غير موحدة ولا يمكن للمدراء أن يميزوها، وهي غير واضحة للموظفين، ولا يوجد معنى أو مفهوم حقيقي للمزيج بين المقدرات والمهارات بشكل استراتيجي.

- في حين يرى كل من (الدوري والسعدي، 2012، ص 26:23) أن إدارة الموهبة (TM) هي مرادفة لإدارة الموارد البشرية (HRM)، وليست شيئاً أكثر من ذلك، وهذا يعني أن تشتمل وبشكل جوهري كل عمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية من (الاستقطاب وال جذب، الاختيار، التوجيه، التطوير، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء والاحتفاظ)، فكما تغيرت التسمية في السابق من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، عبر إعادة تشكيل مفاهيم هذه الوظائف، والتي نتج عنها مدخل مختلف للوظائف، بشكل مشابه فإن تقديم مصطلح إدارة الموهبة يمكن أن يقدم لعالم الأعمال فرصاً لتقديم مفهوم وتوقعات جديدة لأداء الموارد البشرية وفعاليتها، وبالتالي فإن هذه لا تمثل دعوة من أجل تغيير تسمية الموارد البشرية، ولكن يوجد اعتقاد بأن إدارة الموهبة هي شيء أكبر من عملية تجميل لعمليات الموارد البشرية الحالية، وفي هذا الصدد يرى الباحثان أن وجود كل من إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية مع بعضهما يكون أكثر قيمةً من توسيع أنشطة إدارة الموهبة لتحتوي إدارة الموارد البشرية وفق فلسفة جديدة. وأشار الكاتبان أعلاه فيما يتعلق بالإطار العام للأنشطة هي نفسها، ولكن كممارسات وتطبيقات تختلف اختلافاً جذرياً، وعلى سبيل المثال فنظام تقييم أداء الموهبة سيختلف بشكل جذري عن نظام تقييم

إدارة الموارد البشرية، ونظام تعويضات الموهبة سيختلف عن نظام إدارة الموارد البشرية، وبرامج تطوير العاملين للمواهب ستختلف عن برامج تطوير الموارد البشرية، وبالتأكيد السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود طريقة مثالية واحدة لإدارة الموارد البشرية، وبسبب امتلاك الأفراد الموهوبين خصوصية معينة فإن ذلك يتطلب نظامًا خاصًا ينسجم مع خصوصيتهم.

- بينما قسمت (صيام، عزيزة، 2013، ص18) الأفراد الموهوبين كالتالي:-

(1) **المواهب النادرة "Scarcity Talents"**، وهم الأشخاص الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر مرونة وأمن وأسلم صحيًا وأكثر وضوحًا، مثال ذلك مساهمات جوناك سولك في اكتشاف لقاح شلل الأطفال، إن هذه المساهمات قلما تتكرر، ولكنها إذا ما تكررت مثلت في دورها نموذج تصور رينزولي.

(2) **المواهب الفائضة "Surplus Talents"** وهم الأشخاص الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة وإنعاش أحاسيس ومدركات الناس، ورفعها إلى مستويات راقية من خلال الإنتاج العظيم في الفن أو الأدب والموسيقى أو الفلسفة، مثل باخ ومايكل أنجلو.

(3) **المواهب النسبية "Quata Talents"** وتتمثل في شخص متخصص ذي مهارات عالية المستوى، يعمل على تزويد السلع والخدمات التي يكون فيها التسويق محورًا، ويمثل هذا النوع من الموهوبين الأطباء والمحامون والمعلمون والمهندسون والفنانون والتجار، ورجال الأعمال التنفيذيون الذين يمتلكون مهارات عالية في هذا المجال.

(4) **المواهب الشاذة "Anamlous Talents"** وهم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو حتى يعتبر بعضهم أفرادًا يفتقدون للقيم، مع أن أداءهم للكثير من المهارات يعد نوعًا من النجاح أو التفوق، مثال ذلك: القراءة السريعة جدًا، والقيام بعمليات من النجاح أو التفوق بشكل أسرع من الكمبيوتر.

- ويذكر (كافي، مصطفى يوسف، 2016، ص17) أن بعض الباحثين يعرفون إدارة المواهب كمجموعة متنوعة من ممارسات قسم إدارة الموارد البشرية، ووظائفه ونشاطاته أو مجالات اختصاصه، مثل التعيين، والتطوير والمسار الوظيفي، وأن إدارة الموهبة بالنسبة لهم تتطلب ما تؤديه الموارد البشرية، ولكن بشكل أسرع أو عبر أقسام المنظمة بدلًا من أن تكون ضمن قسم واحد أو وظيفة واحدة. ولكن هناك فرق واحد مهم، وهو نشوء الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية التكتيكية وإدارة المواهب الاستراتيجية، فنشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة المواهب هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي. وقد صنف (كافي، 2016، ص54) المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف كالآتي:-

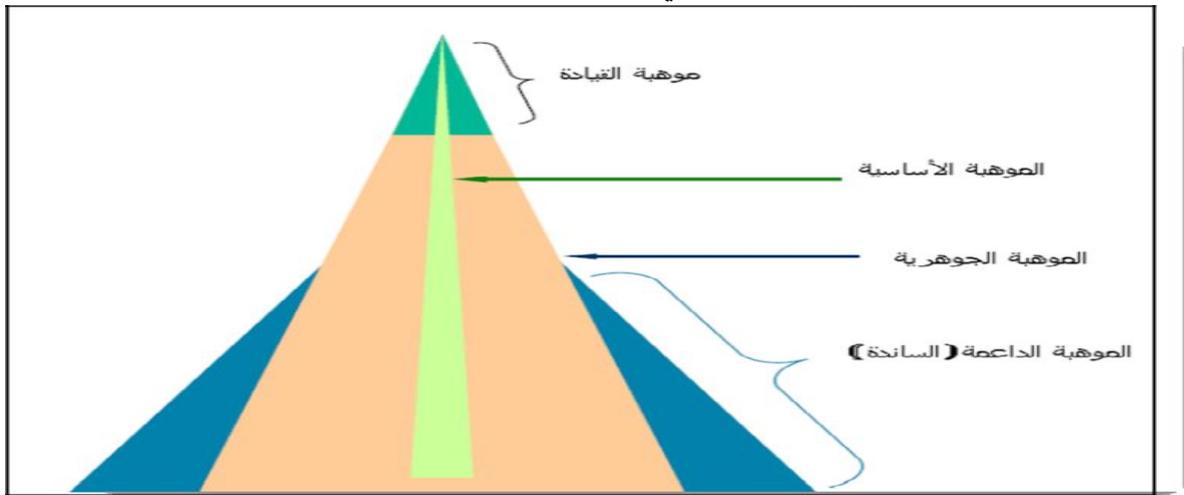
(1) مواهب قيادية "Leadership Talent"، هذه الفئة تكون في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة. وأفراد هذه الفئة ينجزون الأعمال الأساسية، وينفذون ما هو مهم في المدى القصير.

(2) مواهب أساسية "Key Talent" يشمل النوع الثاني أشخاصًا لديهم دافع المنافسة القوية، ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة؛ نظرًا لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة.

(3) مواهب جوهرية "Core Talent"، يشكل أشخاص هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك أو العملاء.

(4) مواهب داعمة "Support Talent" إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب للأعمال غير الأساسية، مثل الأنشطة الإدارية، وهؤلاء الأفراد العاملون داخل هذه المجموعة أصحاب مواهب متوفرة بسهولة، ويمكن تغييرهم في غضون أسابيع.

ويوضح الشكل التالي تصنيف المواهب داخل المنظمة



الشكل رقم (4) تصنيف المواهب داخل المنظمة

المصدر:- (مصطفى يوسف كافي، 2016 ، مرجع سابق، ص54).

## جدول رقم (1)

- وتري الباحثة أن أوجه الاختلاف بين إدارة المواهب و إدارة الموارد البشرية في الآتي:-

م	أوجه الاختلاف	إدارة المواهب	إدارة الموارد البشرية
1.	الأفراد - الوظائف	- تركز إدارة المواهب على الموظفين (الموهوبين) بشكل مختلف وتولي اهتمامًا ورعاية لمختلف متطلبات المجموعات المختلفة من الموظفين (الموهوبين).	- تركز إدارة الموارد البشرية على الوظائف. وتعامل كل موظف بطريقة مماثلة، وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد المنظمة.
2.	الجوانب الإدارية	- تركز على المساعدة في تحسين أفضل المواهب في المنظمة والتطوير المهني لهم. - ينظر لإدارة المواهب من منظور الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الريادة الاستراتيجية وفعاليتها في تحقيق الريادة للمنظمات، لذا توفر الإدارة العليا في المنظمة الدعم والتأييد اللازم لها من جانبها لإدارة المواهب لما يحققونه من ريادة استراتيجية للمنظمة. - تعمل وفقا لاستراتيجية عمل تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة. - تعتبر إدارة المواهب الشريان التاجي وصمام الأمان بالنسبة للمنظمة، فهي إدارة خاصة في المنظمة، على اتصال دائم ومستمر بالإدارة العليا لارتباطها وانسجامها مع استراتيجيات المنظمة.	- أكثر اهتمامًا بالجوانب الإدارية التي تركز على التعامل مع الأجور، وأيام الإجازات، والشكاوى والتعويضات والمكافآت والعقوبات. - إدارة الموارد البشرية هي محرك لعدة عمليات. - تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة عامة للمنظمة ككل. - على اتصال مع الإدارة العليا لتعاملها اليومي مع الهرم الإداري بمستوياته الثلاثة وجميع المستويات الإدارية التي تعمل في المنظمة.
3.	الاستراتيجية	- استراتيجيات إدارة المواهب متضافرة متماسكة وأنظمة مصممة لتحسين عمليات استقطاب وتخطيط وتقييم أداء وتطوير والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، وغالبًا ما يعكسها وجود خطة على مستوى المنظمة على المدى الطويل ترتبط بشكل وثيق مع رؤية ورساله والأهداف العامة لأعمال استراتيجيات المنظمة.	- إدارة الموارد البشرية تركز على الإدارة اليومية للأفراد في المنظمة.

المصدر:- إعداد الباحثة 2021

وعلى الرغم من وجود الاختلافات السابقة ما بين الموارد البشرية وإدارة المواهب، ففي نهاية المطاف قد نستطيع القول: إن هذه الفروق لا تزال غير واضحة، وربما يرجع ذلك إلى حقيقة أن إدارة المواهب لا زالت جديدة إلى حد كبير، ولم يتم حتى الآن الاتفاق على تعريف نهائي لها، حيث إن البعض يعتقد أنها تشير إلى إدارة جميع العاملين في المنظمة، بينما هناك آخرون يرون أنها لا تشير إلا إلى الأداء الأعلى.

### 2/3/1/1- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب:-

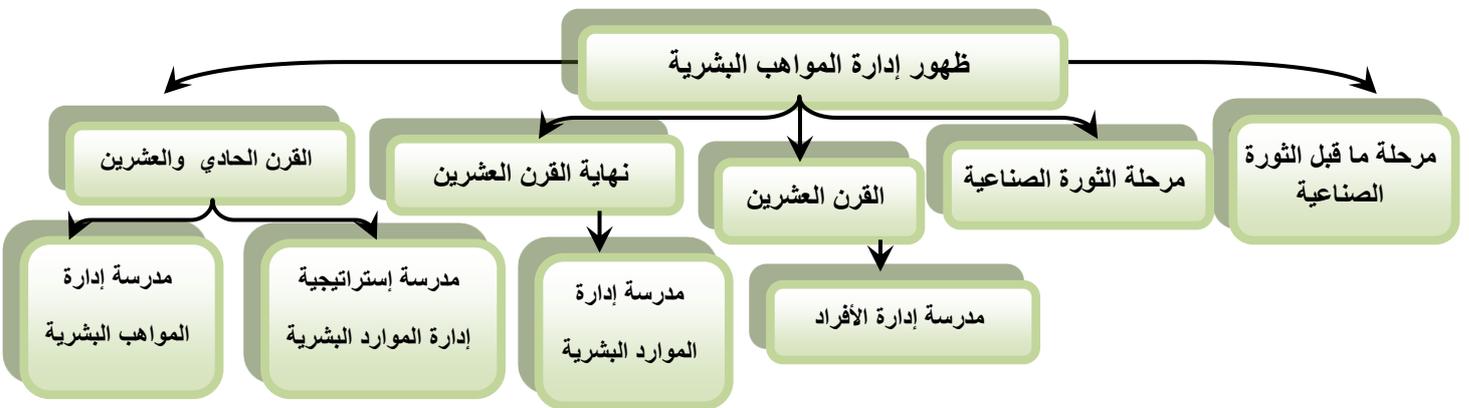
توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب التي تسعى إليها منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، وتتمثل بالأسباب التالية:-

- عند (عباس، عادل، 2011، ص 26) **تعقد المهام الإدارية**: - وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب المواهب وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

- بينما أفادت (صيام، عزيزة، 2013، ص 24) **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء**: - أدى النمو السريع في صنع الأشياء وتعقد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغييرات في نوعية وطبيعة القوة العاملة، وأحد هذه التغييرات هو زيادة الحاجة لعاملين أكثر معرفةً وأكثر مهارةً وأكثر تخصصًا.

- في حين أشار (كمر، مصطفى صلاح، 2018، ص 540) **ارتفاع مستويات التعلم**: لقد شهد الأربعون سنة الماضية نموًا سريعًا، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم، والأهم أن العاملين الجدد سيحلون محل الأفراد الأقل تعليمًا منهم بكثير.

### ويوضح الشكل التالي مراحل ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية



شكل رقم (5) مراحل ظهور مصطلح إدارة المواهب

2/1 - أساسيات حول إدارة المواهب:-1/2/1- مراحل ظهور إدارة المواهب والعوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب.

- ذكر (Egerova et al,2013,P.12) أن إدارة الموهبة في المنظمات مرت بخمس مراحل، وهي:-

1- **مرحلة رد الفعل:** في هذه المرحلة كان يتم التعامل مع الموهبة في المنظمة من خلال ردة فعل آنية للاستجابة المباشرة للحاجات العاجلة للموهبة في وقتها دون تخطيط طويل الأمد.

2- **مرحلة البرامج:** وفي هذه المرحلة أخذت المنظمات في تطبيق برامج جزئية لإدارة المواهب، لكنها لم تكن فعالة؛ لأنها لم تكن قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تتم في حاجات الأفراد الموهوبين.

3- **مرحلة الأنظمة الشاملة:** كانت هذه المرحلة محاولة لتطبيق أنظمة صارمة لإدارة الموهبة في المنظمات، لكن هذه الأنظمة كانت عبارة عن برامج معزولة عن بعضها ومبعثرة، فلم تحقق الفاعلية.

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

5- **مرحلة الأنظمة الاستراتيجية:** في هذه المرحلة وصلت أنظمة إدارة الموهبة في المنظمات إلى درجة عالية من الفاعلية وفق استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية.

- وأشار (عباس، حسين وليد حسين، 2013) إلى أن التغيرات والتحويلات التي شهدتها المنظمات حاليًا تخلص إلى أن الاقتصاد خلال المائة عام الماضية قد مر بثلاث مراحل مختلفة، وأن لكل مرحلة نظامًا معينًا لإدارة العاملين فيها، كما يوضحه الشكل الآتي:-

الشكل رقم (6) التغيرات والتحويلات التي مرت بها المنظمات خلال المائة عام الماضية.

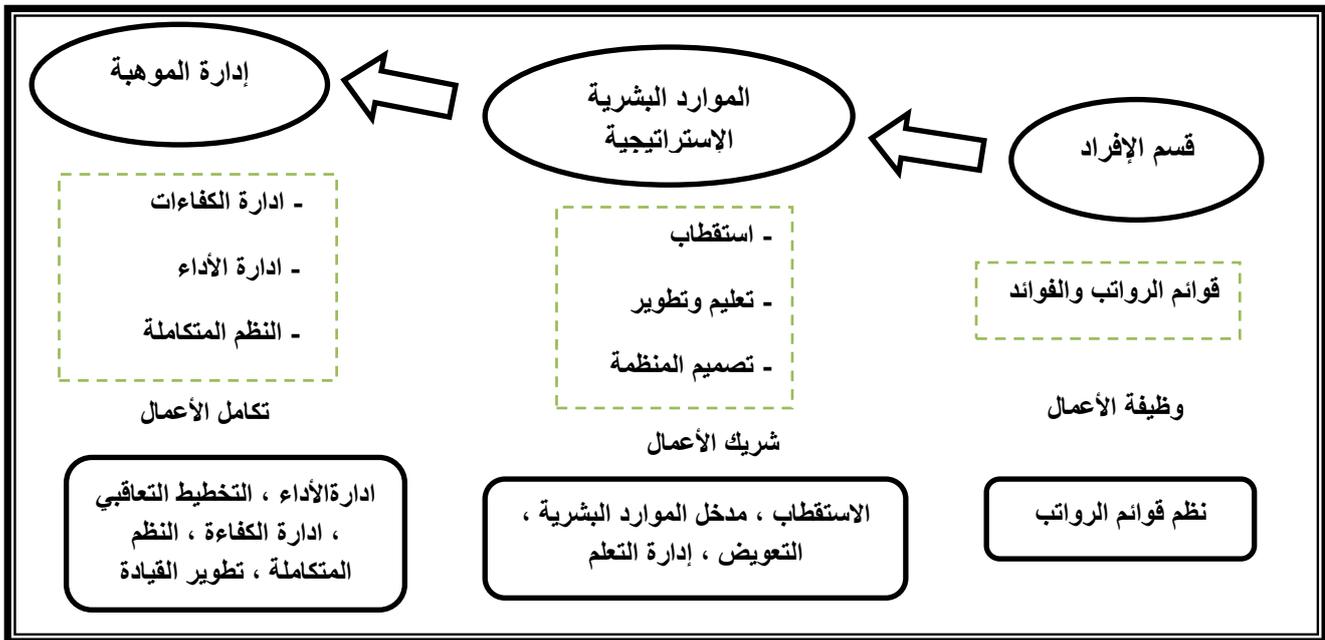
(1) **العصر الصناعي: Industrial Age** حيث كان يتوجه التركيز الاقتصادي نحو التصنيع والإنتاج، وكان يتم اتخاذ القرارات من خلال عدد قليل من الأشخاص، وكان التحكم بالعاملين وإصدار الأوامر لهم أمرًا لا مفر منه، ولقد تم اعتبار العاملين على أنهم تكلفة يجب التحكم بها وتخفيضها.

(2) **عصر المعرفة والمعلوماتية: Knowledge Age** قد تطور مع تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات، فقد تم هنا دفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وكان ينظر للعاملين على أنهم مصدر محتمل لزيادة أصول المنظمة.

(3) عصر إدارة المواهب والرأس مال البشري Talent Age: وذكر (خليل، أريج سعيد، 2014، ص554) يتم تعريف نجاح المنظمة من خلال قدرتها على التأقلم مع التغيير وتشجيع استقطاب المواهب، وبالتالي زيادة ميزتها التنافسية وريادتها الاستراتيجية، وفي هذا العصر فإن المواهب الصحيحة وليس كافة العاملين تشكل قيمًا وأصولًا وممتلكات للمنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أي منظمة قد تقع بين عصرين مختلفين أو قد تحتفظ بسماتها معًا، وذلك تبعًا لطبيعة نشاط المنظمة ومدى انفتاح البيئة الداخلية للمنظمة وانسجامها مع محيطها الخارجي، لا سيما وأن العديد من المنظمات القائمة تجمع الآن بين اعتماد البنية المعرفية أو مجتمع المعرفة والتطلع نحو اعتماد أطر إدارة رأس المال البشري كخطوة متقدمة نحو الإبداع والتطور الفعال، وتعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

- فقد أوضح (Bersin2013,P.5) أن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاث مراحل تاريخية، والتي يعرضها الشكل التالي:-

ويمكن توضيح التطور التاريخي لإدارة المواهب بالشكل أدناه: -



- شكل رقم (6) التطور التاريخي لإدارة المواهب

المصدر:- (عباس ، حسين وليد حسين، 2013) ، "إدارة المواهب والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، رسالة ماجستير ،

أولاً:- قسم الأفراد: - للفترة من 1960 حتى 1980، وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينيات من القرن الماضي إلى الثمانينيات منه، وملامحها الأساسية هي توظيف الأفراد، ودفع أجور لهم، والتأكد من أنهم استلموا عوائد ضرورية.

ثانياً:- إدارة الموارد البشرية: - للفترة من 1980 حتى 1990، وهي فترة امتدت من الثمانينيات إلى التسعينيات، وأدركت فيها المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية وتطورت بالتالي من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

ثالثاً:- إدارة المواهب: - بدأت هذه المرحلة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين حتى الآن. وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً؛ إذ استخدم مصطلح "إدارة الموهبة" أول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" عام (1998) في مقال نشره في العام نفسه، واستمر هذا المصطلح بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات، حيث اكتشف أن مواهب العاملين فيها ينبغي اكتشافها والعناية بها؛ كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح والميزة التنافسية، كما أنها تتضمن عمليات نظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذلك تحولت وأصبحت من شريك أعمال إلى تكامل أعمال.

### 2/2/1- العوامل المساعدة في نشوء إدارة المواهب:-

- أشارت (Kristina,2013,P.21) في أطروحتها (أسباب تقدم المعرفة حول إدارة الموهبة وتطبيقاتها) إلى حضورها الواسع في كل من الحياة العملية والأوساط الأكاديمية، وفي نفس الصدد أشارت إلى المسح الذي أجرته مجموعة Boston الاستشارية، بالتعاون مع الاتحاد العالمي لجمعيات إدارة شؤون الأفراد عام (2012) لعينة من اختصاصي الموارد البشرية حول العالم بلغت (4288)، والذي يهدف إلى ترتيب أولوياتهم في الموضوعات التي تخص إدارة الموارد البشرية، وقد أظهر المسح ثلاث أولويات ملحة لتلك العينة؛ هي إدارة الموهبة في التصنيف الأول، ثم تحسين عملية تطوير القيادة، بعدها تأتي تخطيط قوى العمل الإستراتيجية.

- ومن جانب آخر يمكن إيجاز العوامل الرئيسية لإدارة المواهب كما ذكرتها (صيام، عزيزة، 2013، ص24) كالتالي:-

- الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات؛ إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً، لذا فإن إدارة المواهب تمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة للحاق بالمتغيرات البيئية ومواكبتها.
  - تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، حيث أدى التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية إلى إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، من حيث المعرفة والمهارة والمرونة.
  - قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بامتلاك وتطوير المواهب التي يصعب امتلاكها من قبل المنافسين.
  - حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي.
  - تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته؛ إذ تعد إدارة المواهب فرصة للتطور.
  - تمكين العاملين من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
  - تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية من خلال الدور المتميز لإدارة المواهب يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.
- بينما كانت عند (الزبيدي ، غني دحام تتاي وحسين، وليد حسين، 2015، ص39) هي العولمة، ونمو الأعمال، وانتقال الأعمال، وأيضاً الاستثمار في أعمال جوهريّة جديدة، ومن ثم ظهور أشكال جديدة من المنظمات، والضغط واستئجار المهارات الجديدة في كل المستويات.

### - 3/2/1 - عوامل تطوير إدارة المواهب.

لخص (Bersin,2013,P.5) العوامل التي أدت لتطور إدارة المواهب وهي:-

- 1- التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال واحتدام التنافس للحصول على الأفراد الموهوبين.
- 2- التحول نحو أسواق بلا حدود (أسواق عالمية مثل الصين، الهند، أوربا الشرقية، جنوب افريقيا).
- 3- ظهور وظائف جديدة أكثر تخصصاً ودقة والحاجة لأنماط قيادية جديدة تناسب القرن الحالي.

### - 4/2/1 - مبادئ إدارة المواهب.

- ذكر (Little,2010) أن هناك مجموعة من المبادئ الذاتية التي يجب أن يضعها المدير أمامه بصفة دائمة، وهي التي تتعلق بإدارة المواهب والمبادئ الجوهرية في نظام إدارة المواهب، وهي كالآتي:-

- 1) الارتباط والانسجام مع استراتيجيات المنظمة (تكامل عناصر النجاح محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل).

- (2) تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا، ووضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.
- (3) الاستخدام المكثف لنماذج المواهب والكفاءات الوظيفية للأدوار المختلفة.
- (4) شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية).
- (5) الاستثمار في تطوير مكامن المواهب، وليس في جميع الشرائح الوظيفية، ويجب التفريق بين الاستعداد الموهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
- (6) تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب (قدرات، توقعات دور،...).
- في حين أفادت (رضوان، عبد الفتاح، 2013، ص 31) أن هناك مبادئ تتعلق بإدارة المواهب، وهي:-  
لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها أو تملكها على المنافسين، ليس أمامك إلا أن تزيد استثمارتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف، وهذا من أجل تفوق المنظمة على منافسيها، ويجب النظر للمواهب على أنها من أحد أهم أصول المنظمة الرئيسية التي تحقق أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد، فالموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج إلى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الإدارية المضادة، ويحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح إلى إدارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة، وأن تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لها أحسن استثمار وتحافظ على المواهب، كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في أماكن أكثر أماناً عليها، وأن يسعى لاكتشاف المواهب (الفرص الداخلية) التي تتبعها ظروف العمل في المنظمة، أو استقطابها من المنافسين (الفرص الخارجية).

### 5/2/1 - أساليب إدارة المواهب.

ذكر (رضوان، عبد الفتاح، 2013، ص 32) أنه يجب أن تستحوذ إدارة المواهب على ما لا يقل عن 40% من وقت الإدارة العليا، فهم أكثر أهمية من الوقت الذي تستهلكه الإدارة العليا في موضوعات أقل أهمية، وأهم الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة العليا هي:-

- (1) **وضع الموهبة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها بتضمين الوصف الوظيفي، واشتراطات شغل الوظيفة وضرورة توفر حد أدنى من الموهبة، أو وجود مؤشرات تنبئ بإمكانية نضج الموهبة في المستقبل، ويتطلب ذلك الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.
- (2) **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب الهدف منه جمع البيانات والمعلومات من المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب، وليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة عن طريق المواهب ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها، أو التفكير في الحصول على المواهب

من خلال تطبيق فكرة الأشبال في كرة القدم، أو اكتشاف الموهبة المختلفة عند بعض العاملين الحاليين، أو شراء المواهب من خارج المنظمة من المنظمات المنافسة.

(3) **تخصيص وظيفة الموارد البشرية، اكتشاف المواهب:** يجب ألا تتوقف الموارد البشرية في المنظمة، بالتعاون مع المديرين في الإدارات والقطاعات المختلفة، عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة، والسعي من أجل رعايتها، والاحتفاظ بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين، واتخاذها ذاتياً لاكتشاف المواهب، وفي نفس الوقت لتقييم الأداء والمكافآت والترقيات.

(4) **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين وتشغيل ومكافأة ونقل وترقية وتحريك الموهوبين.

(5) **اكتشاف الفجوة في المواهب في الوقت المناسب:** يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية في المنظمة تعمل على ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير فجوة المواهب بين ما تمتلكه المنظمة من مواهب وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

(6) **تهيئة بيئة العمل:** وجعلها أكثر ملاءمة لبروز المواهب، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين، وعدم نسبتها إلى رؤسائهم المباشرين.

### 6/2/1 - مستويات إدارة المواهب.

- أشار (كافي، مصطفى، 2016، ص93) إلى أنه في أحد التصريحات الإدارية لأحد أكثر قادة الأعمال شهرة وهو (jak wilish) (الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة جنرال إلكتريك GE) قال: إن الخطأ الاستراتيجي الذي يقع فيه المديرون هو أنهم يحاولون تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث بوسائل الجيل الثاني وعقلية الجيل الأول، فما هي الأجيال؟ وكيف يتم تصنيف إدارة المواهب على أساسها؟ وتم صياغتها كما يلي:-

- **الجيل الأول:** يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات، وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، وكلمة السر أو مفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد لإدارة الموارد البشرية.

- **الجيل الثاني:** كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما أعز الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي الكفاءات المحورية (Core Competencies) وكلمة السر أو مفتاح التميز هو

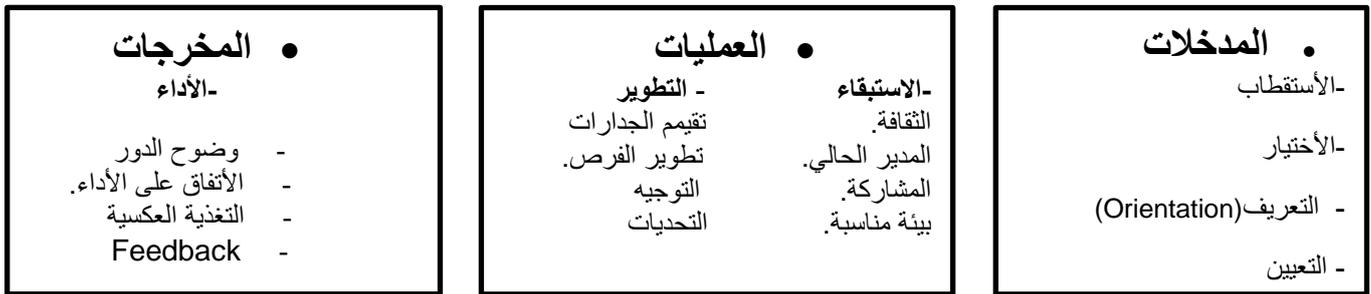
التسويق، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق، وتضيف إليها مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين المواهب والكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

- **الجيل الثالث:** الغاية الاستراتيجية لديهم هي بناء منظمة قادرة على التعلم (Learning Organization)، أما سلاحهم الأساسي فهي الموارد البشرية، وكلمة السر هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمنظمة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للشركة أو المنظمة والبحث عن المواهب.

### 7/2/1 - مكونات إدارة المواهب.

- لقد أوضح (Tarique and Schuler, 2011, P.122) أن المكونات الأساسية لعملية إدارة المواهب الفعالة يجب أن تشمل على:-

- (1) تعريف الفجوات بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة ووجود خطة لإغلاق الفجوة.
  - (2) اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات وتطوير القدرات لتعزيز الجاهزية المستقبلية وتحسين الأداء.
  - (3) وجود قياسات وتقييم لنتائج أداء المواهب وتحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
  - (4) وجود استيعاب شامل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية، من الخطأ أن تقصر المنظمة دورها في إدارة المواهب على مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة تكفل الإدارة الفعالة للمواهب.
- وأفاد (كافي، 2016، ص 93) أنه تمر عملية إدارة المواهب في المنظمة بثلاثة مكونات توضح من خلال الشكل الآتي:-



- شكل رقم (7) مكونات إدارة المواهب هندسة مكونات إدارة المواهب في المنظمة تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة

المصدر: (عبد الفتاح، محمود رضوان، 2013، ص 19) إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.

- وتتكون مكونات عملية إدارة المواهب في المنظمة عند بعض الباحثين على النحو التالي:-

أولاً:- المدخلات، كانت عند ( صيام، عزيزة، 2013، ص 41) كالتالي، وهي:-

- 1) السعي الدائم من أجل استقطاب وجذب الموهبة.
- 2) وضع المعايير المناسبة عند الاختيار للموهوبين، والذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأشخاص.
- 3) تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.

ثانياً:- العمليات عند (عبد الفتاح، محمود رضوان، 2013، ص15) الحفاظ على الموهبة واستبقاؤها كما يلي:-

- 1) نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والريادة والقدرة على المنافسة في المنظمة.
- 2) ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة.
- 3) توفّر الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، البيئة المناسبة للموهوبين للعمل وتقديم إبداعاتهم وإبتكاراتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر تحوّفاً أو أكثر حذراً من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

- بينما ذكر (الكافي، مصطفى، 2016، ص135) التطوير:- تقييم الجدارة... الجدارة هي خواص وسمات ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهوراً من الآخر:-

1. الدوافع هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيداً عن الأخرى.
2. الصفات، الخصائص المادية، الاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة.
3. المفهوم الذاتي، ما يحمله الشخص من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي ظروف.
4. المعرفة، المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله.
5. المهارة، القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

- (التطوير) الموهبة عنصر فعال في إدارة المنظمة، وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب المواهب أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحدثة التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم.
- (التوجيه) يلزم التوجيه الدائم للموهبة، وأن يكون القائمون بذلك لديهم قناعة كافية بأهمية الموهبة بالنسبة للمنظمة، وتحتاج الموهبة للتوجيه الدائم أثناء مراحل النمو لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل، وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.
- (التحديات والصعوبات) التي تواجه المواهب في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة، حيث يجب التدريب عليها ومواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دورًا رئيسًا وهامًا في هذا المجال.

ثالثًا:- المخرجات، وأشارت إليها (صيام، عزيزة، 2013، ص 53) كالاتي:-

- 1) وضوح الدور، حيث يتصف الموهوبون بالدافعية والحماس في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للمواهب المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول لتحقيقها.
- 2) الاتفاق على معايير الجودة في الأداء، يحتاج الموهوبون بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم؛ حتى يكون تركيز موهبتهم في اتجاه تحقيق التمييز للمنظمة ومنتجاتها، ويمكن الاتفاق على تطبيق معايير الجودة في الأداء التي تتلخص في الكمية والجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج.

- وأضاف (عبد الفتاح، محمود رضوان، 2013، ص 18) التغذية العكسية (Feedback) وهي:-

- 1) تحتاج عملية إدارة المواهب لتبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الموهوب أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل، حتى تضمن الإدارة أن الموهوب يسير في الطريق السليم للأداء، وفي نفس الوقت تتأكد أنه ليس هناك ما يزعج علاقتها بالموهوب.
- 2) إن التغذية العكسية تربط بين ثلاثة محاور؛ المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة المواهب حيوية فعالة لا بد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية، كي تضمن الحصول على المدخلات المرجوة، ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظامًا صحيحًا للتغذية العكسية، يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معًا.

3) إن مكونات إدارة المواهب في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات تمر على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد البشرية.

4) الاعتراف والمكافآت، يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر المهمة في إدارة المواهب، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.

### 3/1- أهمية وأهداف وخصائص إدارة المواهب.

#### 1/3/1 - أهمية إدارة المواهب.

- وتبرز أهمية إدارة المواهب عند كل من (الدوري، زكريا؛ والسعيد، 2014، ص 109) من خلال ما يأتي:-

(1) إن عملية تغيير وتنوع قوة العمل ذات المجاميع منخفضة العمالة متعددة المهارة تتطلب إدارة فاعلة في ضغط مواهبها نحو أهداف محددة للمنظمة.

(2) الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديريين موهوبين وذوي كفاءات يتميزون بقابليتهم الإدراكية العالية التي تتناسب مع مستحدثات وتقنيات الألفية الثالثة.

(3) ظهور منظمات كبرى جديدة، والتي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة حالياً.

(4) الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيداً، والتي تتطلب المواهب الاستثنائية وإدارة الموهبة.

(5) الحلقات الجديدة لنمو الأعمال غالباً ما تتطلب أنواعاً مختلفة من المواهب.

#### 1/1/3/1- تقييم علاقة إدارة المواهب بأداء المنظمات من وجهة نظر الباحثين.

كانت وجهة نظر الباحث ( مناع، عاطف، 2016، ص120) أن إدارة المواهب تعتبر مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية أفرزته ظروف التحول إلى اقتصاد المعرفة، ويستعرض الباحث فيما يلي آراء الباحثين حول تأثير المواهب وإدارتها في الأداء في المنظمات:- فقد قيم كثير من الباحثين ( Gandossy, Kao, 2004, P.16; Barber, et al., 2005, P.30; Kontoghiorghes, 2009, P.31; Langenegger, 2010 ,P.524; Ramadan, 2012, P.6 Nilsson, 2012, P.30& Haghparast, 2012 , P.24:30 ) علاقة تفعيل إدارة المواهب وأداء المنظمة بالإيجابية القوية، وأوضحوا لماذا تعد إدارة المواهب استثماراً مجدياً للمنظمة، وأكدوا أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة

المواهب, وتظهر أداء مرتفعًا متمثل في (إيرادات المبيعات أو الإنتاجية) أعلى بكثير مقارنة باقترانها في نفس المجال.

الأمر نفسه الذي أكدته كل من (Langenegger, 2010 ,P.524; Kehinde, 2012 P.182 & Daraei, 2014 ,P.20), حيث أثبتت دراساتهم إيجابية العلاقة بين المواهب وممارساتها, وبين أداء المنظمات الذي كان متمثلًا في (الربحية أو العوائد), كما أكد نفس الشيء (Orlova,et, 2015 ,P.77) مضيًا وجود مرونة في هياكل المنظمة كنتيجة لتفعيل ممارسات إدارة المواهب.

- وأكد كل من (Deery & Mensah Gandossy, 2015 ,P.555:454) على أهمية دور إدارة المواهب في تحسين أداء ومستوى العاملين الذين أكدوا أيضًا على إيجابية العلاقة لصالح أداء المنظمة المتمثلة في أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي, أما بالنسبة لأهمية إدارة المواهب للأداء (كفاءة التشغيل) فجاءت إيجابية عند (Sirpirom, 2015, P.2).

- وجاءت دراسة كل من (Kontoghiorghes, 2009, P.35) (Gandossy, Kao, 2004 ,P.16) (Rana,2015,P.11, Muntean,2014, P. 300, Almaaitah, 2013 ,P.26) لتثبت الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة المواهب في أداء المنظمة والميزة التنافسية التي كانت متمثلة في (تحقق الجودة, سرعة الأداء والخبرات والمهارات, اتخاذ القرار).

- كما جاء كل من (Whelan Kontoghiorghes,2009 ,P.35) لإثبات العلاقة الإيجابية لإدارة المواهب في الأداء الابتكاري داخل المنظمة, بالإضافة إلى تأثير إدارة المواهب في مشاركة العاملين بالإيجاب.

- ويوضح (Langenegger et al., 2011,P.524) من خلال دراسة تمت على نحو (138) منظمة سويسرية للتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمات, سواء المالي أو غير المالي, فقد وجدت تلك الدراسة أن المنظمات التي تتبنى تطبيق إدارة المواهب تتميز بالأداء المرتفع, سواء المالي أو غير المالي, عن غيرها من المنظمات بفارق كبير, مما يدل على إيجابية الأمر.

- يتضح للباحثة مما سبق أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر في أساليب قياس أداء المنظمة بين الباحثين, إلا أنهم اتفقوا جميعًا على إيجابية العلاقة بين إدارة المواهب وممارساتها, وبين أداء المنظمة أيًا كان مؤشر أو نوع هذا الأداء, حيث جاء (Daraei, et al. 2014,P. 22) مؤكدًا على أن المنظمات يجب أن تقم موظفيها جميعًا من أجل الوصول إلى المواهب التي تمتلكها لتنميتها وتطويرها, وعن طريق ذلك النهج سيتم تحسين مكانة المنظمة في السوق وتزداد ميزتها التنافسية, وتعلو ريادتها الاستراتيجية.

2/1/3/1- المميزات التي تقدمها إدارة المواهب للمنظمات:-

- جاء (Langenegger et al., 2010 ,P.6) بأهم الأدوار التي يمكن أن تقوم بها إدارة المواهب للمنظمة، والتي تمثلت في الثماني نقاط التالية:-
1. دعم استراتيجية المنظمة: إدارة المواهب مجموعة من الأنشطة تدعم استراتيجية المنظمة (مثل نمو الأنشطة التجارية للمنظمة، تحقيق الريادة في التكلفة).
  2. المساعدة على تحقيق التخليط للتعاقب: التركيز على تغطية الطلب على الأفراد المناسبين من أصحاب الكفاءات الملائمة للوظائف المناسبة عند الحاجة إليها يساعد على التقليل من الزمن الذي يمكن أن يهدر عند التعاقد مع بدلاء للقادة أو المتخصصين.
  3. تحمل أعباء إدارة التغيير: إدارة المواهب قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية وبيئتها المتغيرة باستمرار، وقد تتمثل في عمليات دمج أو تحالفات عبر الحدود أو إجراء أي تعديلات أو متطلبات لتطوير المنظمة على جميع مستوياتها، ويكون لها القدرة للرد على هذه التغييرات.
  4. الحفاظ على إدارة المعرفة: إدارة المواهب تساعد على التعاون والمشاركة في المعارف مع الآخرين بأسلوب يدعم نجاح المنظمة، فهي تضمن استمرارية تدفق العمل والمعارف.
  5. زيادة جاذبية المنظمة: إدارة المواهب تقوم بخلق قيمة للموظفين وجعلهم أفرادًا متميزين؛ مما يحسن من سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الموظفين، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
  6. جذب المواهب والاحتفاظ بها: ممارسات إدارة المواهب تضمن تواجد العاملين أصحاب الكفاءات والمواهب، وجلب العاملين أصحاب المواهب بفاعلية، بالإضافة إلى ذلك تعمل على التعرف على أصحاب المواهب ذوي القيمة، وتضع برامج التحفيز المختلفة من أجل الحفاظ عليهم.
  7. تطوير وتحفيز المواهب: حيث يتم تحديد احتياجات تنمية المواهب، بالإضافة إلى تطوير الخبرات والمهارات ذات الصلة بأهداف المنظمة وتلبيتها بالأسلوب الفعال، مع عرض الخيارات والمسارات المهنية.

2/3/1 أهداف إدارة المواهب.

- وضع (Guillory2006, P.2) أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب، فإن إدارة المواهب لديها غاية وهدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز

على تبني بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر.

- وتظهر أهداف إدارة الموهوبين عند (أبو كاس، صهيب أحمد اسماعيل، 2018، ص16) في:-
- (1) إعداد القادة والتنفيذيين لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية، مع ملء الوظائف المفاجئة في الأدوار الأساسية بالمواهب ذات الكفاءة العالية، والمحافظة على قوة عمل احتياطية.
- (2) التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب، مع تركيز فعاليات الاحتفاظ بأهم وأتمن المواهب.

### 3/3/1- خصائص إدارة المواهب.

- أفاد كل من (الزبيدي، غني دحام تناي وحسين، وليد حسين، 2015، ص31) لكي يكون مفهوم إدارة المواهب شاملاً فإن هناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتضمنها:- تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة، وإعداد إجراءات محسنة لتطوير إدارة الموهبة، وربط الموهبة بإستراتيجية المنظمة.

### 1/3/3/1- خصائص الموهوبين.

أوضحت ( بلقرع، فاطمة، 2018 ، ص 99:98) ان هناك خصائص الموهوبين في الجدول الاتي:-

الجدول رقم (2) خصائص الموهوبين

السلوكيات الدالة عليها	السمات السلوكية
يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلي قليل من البحث الخارجي لكي يواصل عمله وينجزه.	الدافعية
يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطه ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمدا على نفسه.	الأستقلالية
يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكارا وحلولا جديدة غير مألوفة.	الأصالة
يعمل علي انجاز المهمات والوجبات بعزيمة وتصميم.	المثابرة
يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماط فكرية تقليدية.	المرونة

الطلاقة	يعطي عددا كبيرا من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شئ غير مفهوم له، ميال لاستكشاف المجهول.
الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من العالم المحسوس والواقع الي عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لدية اهتمامات فردية.
النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتي ولو كانت نتائجها غير مؤكدة.
الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
القيادة	يظهر نضوجا واتزاناً انفعاليا، ويحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك
التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
الحس بالمسؤولية	يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والأراء الجديدة.
الثقة بالنفس	واثق من نفسه امام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض افكاره وأعماله.
تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحتمل أكثر من معني أو حل.
اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل علي أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

المصدر: ( بلقرع فاطنة، 2018، ص 99:98) مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4/3/1- مقومات نظام إدارة المواهب.

أفاد (Sireesha, 2014, P. 51) المقومات الآتية:-

- احترام وتقدير المواهب: ويكون من خلال الاتصال الدائم وبشكل منتظم بين المدير والموظف والتأكيد على اهتمام المنظمة بتحقيق أهداف واحتياجات الموظف.
- توضيح الأهداف: أي وضوح الأهداف المرجوة والمتوقعة للموظف، ومن أهم العوامل لزيادة الإنتاجية هو تحديد المهام والأهداف المطلوبة من الموظف.
- زيادة الوعي: لا يمكن الاستفادة من التجارب السابقة طالما لا يوجد وعي للموظف بمدى ارتباط وتأثير سلوكه بالأداء، وهذا يتطلب توفير التغذية العكسية عن الأداء، والذي يؤدي إلى زيادة وعي الموظف بما يحتاجه من تغيير مما يزيد من قدرته على التغيير.
- تطوير استراتيجيات إدارة المواهب: وهي تتعلق بتطوير نظم وأساليب العمل والإجراءات الاستباقية في المنظمة، وتكون مرتبطة ومتكاملة بثقافة المشاركة داخل المنظمة واستراتيجياتها (Rabbi,2015,P. 210).
- قياس وتقييم نتائج الأعمال: المنظمات بحاجة إلى قياس النتائج، سواء في الإنتاج أو المبيعات، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة.
- بناء مهارات قابلة للتكيف، وإعداد قيادات مستقبلية: وكان الدافع للاهتمام بهذا العنصر الأزمات المالية الحالية، بالإضافة إلى التأكيد على مهارات الاتصال التي تساعد على فعالية الموظف.
- دعم الموظف طوال دورة حياته الوظيفية داخل المنظمة: إن للموظف مراحل حياة لها سمات ومتطلبات خاصة يجب أن تسعى المنظمة للتعامل مع الموظف وفقاً لتلك المراحل ومتطلباتها.
- تقييم الخبرة: للتنبؤ بأداء الموظف في المستقبل في حالة تنصيبه، هذا التنبؤ يأتي من خلال قياس الإنجازات الماضية للموظف، بالإضافة إلى تقييم السمات والقدرات الشخصية ذات الصلة.
- دراسة سلوكيات الموظف ورصدها: ووضع أمثلة ناجحة للاقتداء بها، وتعزيز مبدأ المواهب كعلامة تجارية، وتقييم المواهب على أساس احتياجات المنظمة من حيث (المستوى التعليمي، درجات اختبارات القدرات والمواهب)، بالإضافة إلى التدريب الدائم للمواهب، ليس فقط في تدريبهم لمجموعة من الخبرات، لكن السلوكيات أيضاً بما يتوافق وأهداف المنظمة.

**ثانياً: - أبعاد إدارة المواهب.**

- تناول العديد من الباحثين عددًا من الأبعاد التي تتعلق بإدارة المواهب؛ كالاستقطاب 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، محمد الطيب، 2011) 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., Bano, S., et 2011) (تحديد المواهب، التخطيط للتعاقب، التطوير، التحفيز)، واعتمد أيضًا (Kumari, 2012) على أبعاد: (التحديد، الجذب، التحفيز، التطوير، التخطيط للتعاقب، 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، (2013) هي (جذب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ)، وكانت أبعاد (Dodyk, 2012) هي: (جذب، تطوير، الاستبقاء)، بينما كانت أبعاد (الرويلي، 2013) 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 al, 2010) هي: (استقطاب، اختيار، التطوير، المحافظة)، في حين تناول (Serban, 2014) أبعاد: (الجذب، التمكين، النمو، الاختيار، التطوير)، وكانت أبعاد (Megri, Z., 2014) هي (جذب، اختيار، استبقاء، الاعتراف)، وتناول (Sireesha, 2014) أبعاد: (جذب، اختيار، مشاركة، تطوير، احتفاظ).

- بينما اعتمد كل من (الجراح، 2015 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، 2016) على أبعاد إدارة المواهب كآلاتي: (استقطاب، اختيار، تطوير، محافظة).
- أما الأبعاد التي تناولها (مناع، عاطف إبراهيم، 2017) فهي: (الاستقطاب، الاختيار، التطوير).
- في حين اعتمدت (شرف، عليّة محمد إسماعيل، 2018) على أبعاد إدارة المواهب الآتية: (الاستقطاب وإدارة الأداء والتطوير ثم الاحتفاظ بالمواهب)، غير أن (الحمادني، صبا نوري، 2018) اعتمدت على أبعاد إدارة المواهب التالية: (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب). وأكدت (قريشي، هاجر، 2019) على أبعاد إدارة المواهب التالية: (الاستقطاب - التدريب - إدارة الأداء - التعويضات - التخطيط - الاحتفاظ)، وأظهرت (عنان، مسعودة، 2019) 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 Taylor, 2014, Johannsdottir, 2014, Rabbi, et al., 2015) 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:-

**1/2 - استقطاب المواهب.**

- اتفق كل من (Lyria, R., 2013, P. 286) و (Armstrong, and Taylor, 2014, P. 228) على ثلاث خطوات عند استقطاب المرشحين:-

- (1) تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف.
  - (2) تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الأفراد المطلوبة للعمل.
  - (3) تحديد المصادر المحتملة للمرشحين من الأفراد، ويمكن أن تكون المصادر المحتملة للأفراد إما من مصادر داخلية أو خارجية، بالنسبة للمصادر الداخلية:- في حالة امتلاك الأفراد الداخليين للمعارف اللازمة لهم لأداء مهام الأعمال بتميز، أما بالنسبة للمصادر الخارجية:- فيمكن أن تتجه المنظمة لتلك المصادر في حالة الرغبة في تجديد الثقافة الخاصة بالمنظمة أو في حالة إحداث تغييرات جذرية.
- وأشار (محمد، بكر فخري، 2016، ص 209) إلى أن هناك الكثير من المقومات والمتغيرات التي تلعب دورًا رئيسًا ومؤثرًا في استقطاب المواهب البشرية وطبيعة عملها واستخدامها في المنظمات، على النحو التالي:-

- التوجه المتزايد لبرامج الخدمة لضمان آلية التوصل لإدارة الموهبة وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، المديرون الكبار يعتقدون أن الموهبة تعمل على زيادة الحيوية، ويؤكدون وجود ارتباط بين إدارة الموهبة وتطور المنظمات.
- تقدم مقترح قيمة العامل الأفضل الذي بموجبه كل موظف يمتلك شعورًا أن المنظمة تزوده بالتعويض والفوائد والفرض الكافية، لكي تحتفظ بالموظفين الموهوبين.
- إرجاع بناء استراتيجية الاستقطاب التطبيقي الديناميكي والمستمر لبرامج الاستقطاب الداخلي الذي يبحث عن الأشخاص الأكثر موهبة ضمن المنظمة.
- الضغط المتزايد لاستقطاب الموهبة المتميزة والاحتفاظ بها قاد الكثير من المنظمات للإنفاق المتزايد للطاقة والموارد على المبادرة المتعلقة بالموهبة في نصف العقد الماضي تقريبًا.
- الضرورة لتدخل القيادة المتزايد في إدارة الموهبة من أجل تطوير استراتيجية الموهبة؛ إذ إن الكثير من رجال الأعمال يلعبون دورًا محوريًا ومؤثرًا فيها، وهذه الممارسات من الممكن أن تنعكس على التزام وأداء الموظفين في المنظمة.

- تأكيد فكر الموهبة التي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة أولوية الإدارة العليا، وتعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة.
- إن تقارب إدارة المواهب مع نظم إدارة الموارد البشرية المتميزة يوضح تغييراً في نظم الموظفين، والذي يشير إلى التطبيق المتكامل لإدارة الموهبة.

- بينما أضاف (العبيدي، أردن والتميمي، 2017، ص100) 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 الاستراتيجية للمنظمة، لذا أصبحت هذه الاستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع المواهب التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية المستمرة، لذا واجب على المنظمة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها؛ لأنها تعتبر ميزة تنافسية جيدة، وهناك عدة مداخل يمكن أن تعتمد عليها إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب، وأهمها الآتي: -

(1) **المدخل الموجه نحو الوظيفة:** يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يُراد شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب، والتي تكون مستندة إلى الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن؛ لأنه لا يأخذ بنظر العنايه التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.

(2) **المدخل الموجه نحو الأفراد:** يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم الشركة؛ إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، كذلك يمكنه الإسهام في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى الشركة ككل.

(3) **المدخل الموجه نحو الكفاءات:** يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة، والتي يحتاجها الفرد لأدائها بشكل جيد، وتعمل المنظمات المتميزة على أن تحقق نجاحات وشهرة كبيرة، من خلال استقطاب العمالة الموهوبة، ويتم ذلك من خلال توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، ونظام للحوافز المادية، وتوفير فرص التدريب في داخل وخارج المنظمة، وأيضاً توفير فرص الترقية والنمو وتحقيق النقد الوظيفي والحوافز الأخرى المتعلقة بتوفر الجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين بالمنظمة، ووجود قدر من التمكين للموظفين، مع بيئة العمل المحفزة والمشجعة على الإبداع والابتكار، واسم وسمعة المنظمة.

2/2- التخطيط للمواهب.

- حدد (الكرعاوي، محمد، 2010، ص9) في تعريفه أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط إدارة المواهب بالآتي: -

- (1) الاعتماد على تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها.
  - (2) بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من المواهب اللازمة لتجديد متطلبات المنظمة.
  - (3) بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات.
- في حين ذكر (Cheese, 2010, P. 3) أنه تزداد أهمية عملية تخطيط المواهب في ظل الظروف المواكبة 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 وحتمياً 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.

- وذكر (عبيدي، عباس، 2018، ص 797) أن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب، والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب مع المكافآت والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.

- وتذكر الباحثة (توفيق، أمنية خير، 2018، ص 63) في تعريفها: يبنى 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 الاستراتيجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات.

- وأضافت ( قريش، هاجر، 2019، ص8) في التعريف: أن الهدف من التخطيط تحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، وتوفير مسار وظيفي واضح المعالم، هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات لإحلال، وسوف تتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة الشخص بالترقية، مع تركه فراعاً آخر، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التخطيط والتعاقب الوظيفي، وأن تقوم بتجديد باستمرار، وأن تقوم بتسجيل التعاقب والتخطيط الوظيفي لكل وظيفة أساسية لديها.

**3/2- تقييم أداء المواهب.**

- ذكر (الدجني، إباد علي يحيى، 2007، ص4)، واتفقت معه (صيام عزيزة، 2013، ص 48) طرق قياس أداء الموظفين في المنظمات، حيث قال: توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمنظمة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق:-

(1) **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة، مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (1: 5) أو (1: 3).

(2) **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

(3) **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف؛ تمهيداً لإصدار حكم على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

(4) **طريقة قائمة الاختيار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

(5) **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة، حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

(6) **طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، على الرغم من اختلاف أهمية بعضها عن الآخر، وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

(7) **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.

- وأفاد (العبادي، هاشم فوزي، 2011، ص20) في تعريفه: تعتبر إدارة الأداء جزءًا لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي والجماعي، وتتضمن ذلك ثلاثة أبعاد رئيسية، هي (تحديد الأهداف - إدارة الأداء - تقييم الأداء) ويتعلق هذا ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة، فضلًا عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.

- وعرفت (عمرأوي، سمية، 2018، ص25) هناك ثلاثة أغراض تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق إدارة الأداء هي:-

(1) **الغرض الاستراتيجي** على مستوى المنظمة ككل.

(2) **الغرض الإداري** على مستوى الإدارة التنفيذية.

(3) **الغرض التطويري** على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، وهناك أهداف تسعى لتحقيقها

إدارة الأداء، وتتمثل في رفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء.

- بينما ذكرت (قريشي، هاجر، 2019، ص 249) 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.

## 4/2- تطوير المواهب.

- ذكر كل من (Armstrong, M., & Taylor, S. 2014, P.561:564) أنهما من الذين أيدوا فكرة التطوير والتنمية من خلال الأساليب غير الرسمية؛ لما له من فاعلية وتأثير إيجابي أكثر من الرسمي، فقد أقر بأن التعلم غير الرسمي هو التعلم التجريبي، وأن معظم التعلم لا يحدث في برامج التدريب الرسمية، وأنه يمكن للأفراد أن يتعلموا 70% من معارفهم بالأسلوب غير الرسمي، من خلال عمليات غير منظمة،

وأن محصلة التعليم والتدريب الرسمي ضئيلة مما تم تعلمه بالأسلوب غير الرسمي، وأن التعليم الرسمي يساعد في تنمية الخبرات الأولية فقط، والأكثر تأثيراً يكون من خلال الاحتكاك بالتجارب الفعلية والتعامل مع الآخرين، وأكد (Armstrong) أن هناك شروطاً لتفعيل التطوير والتعلم أهمها:-

- (1) التحفيز: الذي يأتي من خلال إقناع المتعلم أن مستوى معارفه وخبراته في حاجة إلى تطوير.
- (2) التعلم الذاتي: وهو يتولد في حالة وضوح خطة التطور الوظيفي الخاصة بالفرد، ووجود أهداف مستقبلية تتيح للفرد تطوير ذاته ليتواءم مع الوظائف المستقبلية الخاصة به.
- (3) أهداف التعلم والتوجه والتغذية العكسية: وهو يحدث عندما يكون هناك ربط تقييم للأداء ومستويات تحقيق الأهداف، والتي من خلالها يتكون لدى الفرد معرفة مدى احتياجه للتعليم.
- (4) أساليب التعلم: أي يجب وضوح طرق التعلم التي سوف يتناولها الفرد، ويجب أن تكون مرتبطة باحتياجات الفرد لاختيار الأساليب الملائمة لتلك الاحتياجات.
- (5) مستويات التعلم: يجب أن تكون متوائمة مع مستويات المتلقين.

- وأضاف (الجراح، صالح علي، 2015، ص289) أن عملية تطوير المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري جران ران:-

- (1) تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
  - (2) التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
  - (3) التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
  - (4) الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).
- إحدى أفضل النتائج الهامة لعملية تطوير المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف إلى مختلف الثقافات، وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية؛ كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن. نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد، علاوة على ذلك تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية، مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب.

- وذكر (محمود، طه، 2018، ص54) بمعنى تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة، والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها، ويمثل التطور عنصرًا حيويًا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة، ويجب أن يشتمل التطور على المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب، ويتم ذلك من خلال تطوير نقاط الموهبة، والمشاركة في الأهداف، والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقًا للمهارات التي تحتاج للتنمية، مع المشاركة في البرامج التدريبية، وإمكانية تطبيق الأفكار الجديدة، والتعامل مع مشكلات العمل المتجددة.

## 5/2 - الاحتفاظ بالمواهب.

- يذكر (Phillips and Roper, 2009, P. 13) أن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي التي تؤكد على مجموعة التعويضات والمكافآت للمهارات والأداء والخبرات والسلوكيات المطلوبة، ويؤكد (Phillips) أن التعويضات والمكافآت تدعم أهداف المنظمة ككل، وليس فقط الاستقطاب والاحتفاظ، وتتيح التعرف على الأفراد أصحاب التأثير في تحقيق الأداء، كما أن للتغذية العكسية دورًا أساسيًا في تحقيق الاحتفاظ بالأفراد.

- وأوضح (العبادي، هاشم فوزي، 2012، ص35) أن المنظمات تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين وإنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء، وتجعل الآخرين يحملون بالعمل فيها، ومن ضرورة وضع الاستراتيجيات المناسبة توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الجوانب الصحية والطبيعية والمادية، والعمل على الارتقاء بهذه النواحي والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمبادئ والسياسات والإجراءات والمعتقدات التي ترتقي بقدرات العاملين وكفاءتهم؛ وذلك لإظهار المواهب وصلها، والتي تساعد أعضاء المنظمة ومعاونيهم على الإبداع والابتكار واكتساب المعرفة والخبرة. ويضيف أيضًا (العبادي، ص40) أن أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الناجحة هي المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص، وكمثال على ذلك ما فعلته شركة شيل (Shell) اتبعت ما يسمى نموذج المورد المفتوح لمزاولة الموهبة، حيث أدرجت الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقاً، ومكنت من خلالها موظفيها من الاحتواء (الاندماج) أو الانخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه.

- 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:-

- (1) فئات العاملين (ما دون 30 عامًا) ومتطلباتها وجود فرص الترقى والتطور داخل المنظمة.
  - (2) فئات العاملين (ما بين 31 - 50 عامًا) متطلباتها الرضا الوظيفي والتمكين لأداء مهامهم.
  - (3) فئات العاملين (ما فوق 50 عامًا) أما تلك الفئة من العاملين فكان حافزهم هو وجود الأمان الوظيفي.
- بينما يوضح (الجراح، صالح علي سالم، 2015، ص291) أنه تشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ما يأتي:-

- (1) إشراك المواهب: هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطاً في عملهم أكثر مشاركة في منظماتهم، ومن الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، وأيضاً يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، ويكون مستوى الأداء لديهم عاليًا جدًا.
  - (2) التدريب: إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، والتدريب يقدم معرفةً ويضيف معلومات جديدة، وتدريب الموهوبين هو لصقل الموهبة والخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
  - (3) أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت، والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.
  - (4) فرص للإبداع وتحقيق الذات: وتتضمن تشجيع ودعم الابتكار، والتجديد في العمل، وتفويض السلطات وثقة الإدارة بالموهوبين.
  - (5) تطوير ممارسات متميزة: للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.
- وأفاد (الشمري وآخرون، 2016، ص244) في تعريفه: أن المحافظة على المواهب البشرية في المنظمة دائماً يكون استثماراً أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال، وعلى المنظمة أن تركز على القوة العاملة الموهوبة للبقاء في المنظمة، أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر، وذلك بتوفير الحافز للموظفين الموهوبين.

## 6/2- ربط أبعاد إدارة المواهب مع إدارة الموارد البشرية.

- إن التعامل الفعال مع المواهب يقوم على بناء استراتيجية لإدارة المواهب التي تتربط مع فلسفة المنظمة واستراتيجية أعمالها، ومن خلال استراتيجية القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تحديد الأنشطة التي تنفذها إدارة المواهب، وتهدف استراتيجية إدارة المواهب إلى ضمان وجود مجمع المواهب المتخصصة، والملتزمة، والمخلصة القادرة على الإسهام في تحقيق متطلبات المنظمة الحالية، والمستقبلية. (Horvathova, Petra, 2011, P.51).

- وتتكون بذلك إدارة المواهب من خلال وضع الإدارة العليا استراتيجية للدخول في حرب المواهب التي تعتمد أساسًا على مهام الموارد البشرية من حيث الاستقطاب وجذب، والاستبقاء، والتنمية، مع إعطاء المدربين والمسؤولين لهذه الاستراتيجية ولإدارة المواهب الأولوية الأولى عن طريق ربط استراتيجية الأعمال بخطط الموارد البشرية الخاصة بجذب واستبقاء العاملين الذين تحتاجهم، ومعرفة كيفية استقطاب المواهب المهمة وتنميتها، ثم القيام بعمليات تخطيط، وإدارة الأداء، والتنقل والتحول (Glenn, Ted, 2012, P.29-30).

- وتعمل معظم المنظمات حاليًا في بيئة عالمية معقدة، وديناميكية عالية التنافسية، بالإضافة إلى وجود تلك التوجهات الخاصة بالعولمة، والاهتمام بالمواهب في العديد من التخصصات، وفي الوقت نفسه تواجه المنظمات تحديات خاصة بوجود العديد من التغيرات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة الأداء الفردي للعاملين؛ وبالتالي على المنظمات التحرك إلى مدخل أكثر مهنية لإدارة العاملين بحيث يكون أكثر موضوعية وعدالة وشفافية لتقييم الأداء، وتركز على استقطاب وتوظيف المواهب، واستخدام مؤشرات الأداء التي توفر للإدارة العليا ومديري الموارد البشرية فرصة لاختيار العاملين الموهوبين لمنظمتهم. (Brink, Marian Van Den and Fruytier, Ben., 2013, P.181).

- وتؤكد دراسة (Allui, Alwiya and Sahni, Jolly, 2016, P.362) على ذلك؛ حيث توضح أن تطورات العولمة، والمنافسة الدولية، والابتكار، والتكنولوجيا أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب بها لتحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية، فرأس المال البشري الموهوب هو فقط المحقق لهذه الميزة التنافسية المستدامة لأية منظمة في ذلك العالم المتغير أكثر من أي وقت مضى؛ نظرًا لأن رأس المال البشري الموهوب أكثر أهمية من التكنولوجيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية؛ وهذا يعني كفاح ونضال المنظمات الدائم من أجل جذب واستبقاء وتوفير العاملين الموهوبين المؤهلين بشكل كافٍ لسوق العمل،

ولذا أصبحت إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب كمفاهيم لها أهمية متزايدة؛ لأنه في الاقتصاديات القائمة على المعرفة في القرن الحادي والعشرين ينصب التركيز على العاملين الموهوبين والذين يعدون عنصراً أساسياً لتحقيق الريادة والميزة التنافسية.

- بينما أوضح (Sart, Gamze, 2014, P.660) أن لإدارة المواهب البشرية استراتيجية تتطلب تحديد المواهب الخاصة بكل عامل، وتحديد كيفية إدارتها من قبل العامل نفسه، ومن قبل المنظمة، وأن تناقش المنظمات برامج إدارة المواهب استراتيجياً مع كل الأطراف المعنية، فممارسة إدارة المواهب الفعالة تتطلب تحديد عمال المعرفة الأساسيين وإشراكهم من البداية في كيفية مساعدة الأفراد بالمنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتسلط الضوء على المهارات والمواهب المطلوبة؛ فإدارة المواهب ضرورية لتطوير قدرات العاملين حتى يتسنى لهم الإبقاء في عملهم لإنتاج أقصى قدر من العائدات، وفي هذا السياق على جميع مستويات إدارة المنظمات الاهتمام باستراتيجيات إدارة المواهب؛ فهذا يساعدها على التحديد والتركيز لقضايا المنافسة الجديدة.

- وذكر كل من (الجراح صالح علي، جمال داود أبو دولة، 2015، ص289: 290) أنه تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو محايدة أو سلبية؛ إذ تصب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لاستقطاب مجموعة المتقدمين، وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز هنا على تحسين سمعة الموارد البشرية التي لديها لجذب واستقطاب موارد بشرية أخرى موهوبة، كما تجدر الإشارة إلى أنه حتى وإن كانت هذه المنظمات في حالة ركود إلا أنه يمكن أن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاستقطاب والاختيار والتخطيط للمواهب، كاستخدامها لممارسات إدارة الأداء بفعالية لتحديد المواهب وإعادة هيكلة العمل، أو إعادة تصميم الوظائف بغية تحفيز وإشراك الموظفين.

- وتشير أيضاً دراسة (Jayashree Krishnan, 2015,P.310) إلى أن تطبيق إدارة المواهب في منظمات يساعدها على تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل العاملين بها طبقاً للتوصيفات الوظيفية؛ وبالتالي مساعدة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية على التعيين الفعال والاختيار القائم على أساس المواهب الملائمة والمناسبة، من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، وكذلك الوصول إلى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.

- وبذلك ترى الباحثة أن وجود تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية بدعم ورعاية من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية تراقب مهام هذه الإدارة من الاستقطاب للمواهب، التخطيط للمواهب، تقييم الأداء للمواهب، وتطوير المواهب، الحفاظ على المواهب؛ يجعلها تحقق رؤية وأهداف المنظمة، وهذا يتطلب استثمار المواهب الموجودة بها والاستفادة منها؛ فالموهبة رأس مال بشري عالي القيمة، فهي الثروة الحقيقية للمنظمة، وهذا يؤكد على أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية بإدارة خاصة بها باسم إدارة المواهب، في ضوء مدخل خاص لإدارة المواهب لتحقيق التميز المنظمي والأداء الريادي؛ ولذا تحاول الدراسة الحالية التعرف على كيفية تطبيق وممارسة إدارة المواهب بالمنظمات المصرية المحلية على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات العالمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

### ثالثاً :- فوائد إدارة المواهب و العوامل المؤثرة فيها.

#### 1/3- فوائد إدارة المواهب.

- ذكر كل من (الزبيدي، غني دحام تناي وحسين، وليد حسين، 2015، ص95) هي توفير خزين من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة، مصنف على أساس القيمة المضافة الفعلية والمتوقعة التي يمكن إضافتها للمنظمة، في ثلاث مجموعات، هي:-

- 1) حراس ممتازون (Super keepers) وهم عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة.
  - 2) حراس (Keepers) وهم عاملون لديهم توقعات حول المنظمة.
  - 3) مواطن مخلص (Solid Citizen) وهم عاملون يلبون توقعات المنظمة.
- في حين كانت فوائد تطبيق برامج إدارة المواهب عند (خان، أحلام، حمير، مريم، 2019، ص 13) أنه تستفيد المنظمات من مزايا عند تطبيقها لبرامج خاصة بإدارة المواهب، لعل من أهم هذه المزايا:-

- 1) انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية.
  - 2) الدعم الفعال لتخطيط قوى العمل وتطوير المسار المهني وبرامج إدارة العاملين.
  - 3) التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة.
- من خلال استثمار تلك الفوائد ستزداد إنتاجية المرؤوسين، وستحقق المواءمة بين الأهداف التنظيمية وأدوار المرؤوسين، وستتضح جهود فرق العمل من خلال التركيز في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة، وبالتالي نضمن العمل المستمر وتطوير برامج إدارة المرؤوسين.

### 2/3- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المواهب.

- ذكر كل من (الزبيدي، غني دحام تناي وحسين، وليد حسين، 2015، ص41) لضمان نجاح إدارة الموهبة فإن هناك مجموعة من العوامل الحرجة التي يجب على المنظمة أخذها بالاعتبار عند تطبيقها، فيما حددت خمسة عناصر أساسية لضمان التطبيق الفعال لبرنامج إدارة المواهب:-

1- **اعتناق فكرة الموهبة:** التي بتنظيمها تصبح إدارة الموهبة أولوية الإدارة العليا، وتعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة.

2- **خلق مقترح قيمة العامل الأفضل:** الذي بموجبه كل عامل يمتلك إحساساً بأن المنظمة تزوده بالتعويض، والفوائد، والتطوير، والفرص الكافية، لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.

3- **إعادة بناء استراتيجية الاستقطاب:** التطبيق الديناميكي والمستمر لبرنامج الاستقطاب الذي يبحث عن الأفراد الأكثر موهبة ضمن المنظمة.

4- **تطوير التماسك داخل المنظمة:** أي ضرورة تركيز كل من التدريب والتطوير على ثقافة المنظمة.

5- **تحديد وتثبيت الأفراد:** يناقش هذا العنصر تطبيق إدارة الأداء كإحدى مهام إدارة الموهبة، وهو ملائم لتحديد الموهبة الموجودة فعلاً ضمن المنظمة، وينمي ويطور أولئك الأفراد ذوي المهارات العالية.

### 3/3- تحديات إدارة المواهب.

- بينما أفاد كل من (إدريس وائل، وأبو جمعة، 2019، ص137) التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المنظمة، ومنها:-

(1) الضغوط المتولدة نتيجة عامل الندرة في الموهوبين، والتي تحول دون لفت انتباه المديرين إلى المدى القصير لعمليتي التفكير والتخطيط.

(2) التزايد الكبير في سوق العمالة العالمية والتنوع الكبير في قوى العمل وفقاً للجنس والعمر والثقافة.

(3) التنوع الكبير في قوى العمل ذات الرؤية المستقبلية حول أنماط الحياة الخاصة بها وعملية وصول المعلومات المتوفرة حول فرص العمل.

### 4/3- الدراسات السابقة:-

الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (إدارة المواهب) بمراجعة الدراسات السابقة إتضح لنا مايلي :-  
استهدفت الدراسة (محمد محمود زيادة، رانية، 2020) "دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز" الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، وقد تم تطبيق الدراسة علي موظفي مصرف الراجحي فرع أبها السعودية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين

والموظفين، وقد تم تطوير استبانة الكترونية لسهولة الوصول لمجتمع الدراسة، وتم اعتماد (222) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والاداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، وضع الإستراتيجية للمحافظة علي أفضل العاملين المبدعين، استحداث إدارة للمواهب البشرية.

- قدمت دراسة (عمر، سارة أبو بكر حسن، 2020) " العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز " 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 البرير، وكان حجم العينة (100) فرد، وزعت إليهم الاستبيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات منها الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب والعوامل التي تؤثر عليها والعمل علي تطوير الموهبة لدي العاملين وذلك لما له من آثار إيجابية واضحة علي تحقيق التميز.

- وقدمت دراسة (السكران، بدرية بنت عبدالله، 2019) " فاعلية إستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية بجامعة طيبة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة تكونت من (155) مستجيبة؛ وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تبعا ألي متغيرات الدراسة الثالثة.

- وأشار (صالح حامد الحريب ، نبيل محمد خليل، 2018) في دراسته "العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال (140) موظفا ومديرا يعملون في 12 بنكا من البنوك السعودية بمنطقة تبوك، وجدت الدراسة اختلافات ذات دلالة احصائية معنوية في كل من متغيرات الممارسات والنواتج باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة.

- بينما اشار (العمرى، محمد بن سعيد، 2017) في دراسته " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي" إلى معرفة الواقع التطبيقي لنظام إدارة المواهب البشرية في القطاع الخاص الصناعي السعودي، تم توزيع (400) استبانة على عينة تمثل الموظفين في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:- هناك علاقات طردية (موجبة) بين عناصر إدارة المواهب البشرية، ونظام إدارة المواهب البشرية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة.

- في حين اشار (محمد ، بكر فخري، 2016) في دراسته " استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد" ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع البحث (3101) عاملا ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والتعيين لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد، وجاء أهم التوصيات يجب العمل على استقطاب الموهبة من داخل وخارج المؤسسة، لتسهيل عملية الاستقطاب والتعيين مستقبلا حسب الاحتياجات المطلوبة، مع إيجاد المواقع الوظيفية الشاغرة التي تتناسب مع مواهبهم.

- في حين قدم (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 (300) 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.

- أما دراسة (الجراح، صالح علي سالم، 2015) " أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية هدفت إلى التعرف الى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، و قام الباحث بتصميم استبانته، المكونة من (300) عضو و توصلت الدراسة إلى أن مستوى توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية، و وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة خلق وايجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي.

- و اشار دراسة كل من ( Annakis John, Dass, Mohan and Isa, Aernibinti, 2014 ) استكشاف العوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في مجلس الماليزية والجامعات غير الحكومية" إلى التعرف على طبيعة إدارة المواهب، والعوامل المؤثرة على كفاية إدارة المواهب للأكاديميين في الجامعات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (166) عضواً من الأكاديميين من ثلاث جامعات ماليزية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تصور الأكاديميين لتحديد وتنمية وثقافة المواهب هي المساهمات الأكثر أهمية في كفايات إدارة المواهب للأكاديميين ، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى العديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، التي تؤثر على سمعة الجامعة.

- بينما استهدفت دراسة (صيام ،عزيزة عبد الرحمن عبد الله، 2013) " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة جامعة الاسلامية بغزة" إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية ، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة والبالغ عددهم (192) باختلاف مسمياتهم الوظيفية، وتم استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الاسلامية.

### 5/3- خلاصة الفصل.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري لإدارة المواهب، حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة المواهب، وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص الموهبة كتمهيد لتعريف ومفهوم إدارة المواهب، كما تطرقنا إلى أهميتها وأهدافها وخصائصها والتطور التاريخي لإدارة المواهب، إضافة إلى توضيح الاختلاف بين إدارة المواهب والموارد البشرية، ثم تناولنا أساسيات حول إدارة المواهب تتضمن مبادئ وأساليب ومستويات ومكونات إدارة المواهب والأبعاد الأساسية لها، وقدمنا مجموعة من الفوائد المحققة من برامج إدارة المواهب والعوامل التي تساعد على نشوء ونمو إدارة المواهب، وكذلك أهم التحديات التي تواجه هذا النوع من الإدارة، ثم الدراسات الخاصة بإدارة المواهب سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية، وتبين لنا من خلال هذا الفصل أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المنظمة؛ لما لهم من مهارات عالية المستوى، وتمتعهم بالعديد من الخصائص، وهم مصنّفون وفق مستويات المسؤولية داخل المنظمة من (مواهب قيادية، مواهب جوهرية، مواهب أساسية، مواهب داعمة)؛ إذ يتم الكشف عن الحاملين لهذه المواهب عن طريق أساليب عديدة، مثل (محك الذكاء، محك التحصيل العلمي، محك التفكير الابتكاري، محك الموهبة)، وهنا تحاول المنظمة إدارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الموهوبين، والعمل على المحافظة عليهم بأنجح الطرق، بما يخدم رؤية ورسالة وأهداف المنظمة؛ لما توفره إدارة المواهب من أهمية بالغة في حياة المنظمة، وضمان تدفق المواهب إليها، متحدياً بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها، وبذلك تتبع المنظمة العديد من الاستراتيجيات الكفيلة بالمحافظة على المواهب داخلها. وقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد المتمثلة في (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، مما يساعد المنظمة على كسب ولانهم وتقديم أداء جيد يمتاز بالإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر بما يضمن تحقيق الريادة الاستراتيجية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث

### الريادة الاستراتيجية - إطار نظري

أولاً:- إطار نظري

1- المقدمة.

1/1- الريادة الاستراتيجية معنى ومفاهيم أساسية.

1/1/1- الإطار المفاهيمي؛ الريادة، والريادة الاستراتيجية.

2/1/1- الريادة الاستراتيجية ( Strategic Leadership ).

3/1/1- مفاهيم متداخلة.

1/3/1/1- الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات الريادة.

2/1- أساسيات حول الريادة الاستراتيجية.

3/1- أهمية وأهداف وخصائص وعناصر الريادة الاستراتيجية.

ثانياً:- أبعاد الريادة الاستراتيجية

1/2- الإبداع.

2/2- الابتكار.

3/2- الاستقلالية.

4/2- الاستباقية.

5/2- تحمل المخاطر.

ثالثاً:- فوائد الريادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

- الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية).

- خلاصة الفصل.

## 1- المقدمة.

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، حيث تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية على المستوى العالمي؛ لما لذلك من تأثير في الحياة العامة، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، واتسع نطاق استخدام مفهوم الريادة من قبل المنظمات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادة ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية في مختلف أعمال الإبداع والابتكار التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمات (بن قايد، فاطمة، 2017، ص2).

إن الربط بين الريادة والاستراتيجية أصبح أكثر تداولاً في الأعمال والالتزامات المصممة لتحقيق الأداء المتميز والحصول على الإيجابيات فوق المعدل، والتحالفات الخارجية، والموارد والتعلم التنظيمي، والإبداع، وتعد الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الإبداعات والابتكارات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بالتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر، والسلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس (عطوف، راوية، 2016، ص669).

وتعد الريادة والإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال عمليتين ديناميكيتين تهتمان بأداء المنظمات، وتدعو إلى تأسيس واستثمار المزايا التنافسية من خلال جودة الخدمة المقدمة، بابتكار أساليب إبداعية قادرة على تقديم خدمة متميزة، ومنافسة (حميد، شهباء حازم، 2015، ص44).

وبرز ما يسمى بالريادة الاستراتيجية، التي تتسم بالتجدد المستمر، حيث تكون على شكل سلسلة ومجموعة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكن أن تقدم تواجداً أكبر للمنظمة وتجذب عملاء جددًا؛ إذ إن الريادة الاستراتيجية ترتبط باستراتيجية المنظمات بشكل عام، وقد ترى أنها تفتح - على سبيل المثال - فروعاً جديدة، وتعمل على برامج وأنماط جديدة، ويمكن للريادة الاستراتيجية إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المنظمات من مجال منافستها الحالية إلى ساحة جديدة على الإطلاق، وتتطلق من المنافسة مع نظيراتها

المحلية إلى المنافسة العالمية، وهذا ما نسميه بمحرك الريادة، وهو الذي له السبق في مجال التطوير الجديد لمنظمات الأعمال بشكل عام (Cargill,2007,P.11).

ولهذا تسعى مؤسسات ومنظمات الأعمال باختلافها، سواء من حيث الخدمات التي تقدمها، أو حجمها من الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى الكبيرة؛ إلى نحو استراتيجيات ريادة الأعمال التي تمكنها من تحقيق حالة الريادة في الأسواق وتحفظ لها الميزة التنافسية؛ إذ بفعل التقدم التكنولوجي وتطور وسائل تقديم الخدمات والأداء، أصبحت عملية التنافس شديدة، لذلك يمكن لمنظمات بفعل التطور التكنولوجي تحسين وبشكل كبير لعملياتها الداخلية، وقد تتفوق على المنظمات العالمية الكبيرة؛ لذا يتركز الاتجاه الإداري الحديث لمنظمات الأعمال على الريادة الاستراتيجية؛ لما لها من أهمية في إضافة قيمة للعملاء (الدوري والسعيد، 2014، ص 206).

### 1/1- الريادة الاستراتيجية معنى ومفاهيم أساسية.

إن الريادة الاستراتيجية ليست مصطلحاً 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 الاستراتيجية لها الدور المحوري الأهم في تحقيق هذا النجاح والوقوف بوجه المنافسة، لذلك اهتمت الشركات والمنظمات بهذا المفهوم حديثاً، وفتحت الآفاق أمامه، باعتباره الحل الأمثل لتحقيق أهداف ورؤية الشركات أو المنظمات في البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال المضطربة والوقوف أمام المنافسين بقوة (العبيدي والتميمي، 2017، ص 10).

### 1/1/1-الإطار المفاهيمي،الريادة والريادة الاستراتيجية.

1/1/1- الريادة لغة:- ذكر (العاني وآخرون، 2010، ص 23) أنه أشارت المعاجم والقواميس إلى أن الأصل لكلمة الريادة فرنسي، مشتق في أصله من كلمتين لاتينيتين تعنيان "Takes Under"، وكلمة الريادية فرنسية الأصل، وهي (Enterprendre)، والتي بدورها تنقسم إلى (Entre) وتعني (بين) و(Prendre) وتعني (النقل)، وبذلك تصبح (النقل بين)، وهي تمثل مفهوم الوساطة في العملية التجارية، وهي تعني في اللغة الفرنسية (المتعهد)، وتعني الشخص الذي يشرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري. وأول من استخدم هذا المصطلح هو رجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستيه، وعندما انتقلت إلى الإنجليزية

(Entrepreneur) أصبحت تعني (مقاول) (Boiton&Thompson,2004 ,P. 14). وفي اللغة العربية تعهد الشيء أو راده وطلبه، وتعد الريادة مفهومًا معقدًا ومتعدد الأبعاد بسبب التخصصات المختلفة المكونة له، كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وغيرها؛ إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين والكتاب حول تعريف الريادة، وفي الوقت ذاته لا يختلف معظم هؤلاء الباحثين والكتاب في إرجاع مفهوم الريادة إلى تعبير فرنسي ظهر في العصور الوسطى، وقد تطورت الدلالات الوظيفية لهذا المفهوم بدءًا من معنى الوساطة بين طرفين في القرن السادس عشر، حتى وصل إلى معناه المعاصر الذي يشمل إنجاز الأعمال من خلال التمتع بخصائص محددة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فيما بعد، واختلفت تبعًا لمرجعية المعرف.

- وأشارت (برنوطي، سعاد، 2010، ص22) إلى أن الترجمة العربية لمصطلح الريادة (Entrepreneur) قد تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فبدأت بمصطلح (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في (التنظيم)، ثم أصبحت (مقاول)، والسبب يرجع إلى أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية، ومن ثم تحولت في التسعينيات إلى (ريادة)، فقد أدرك العلماء أن "الاستعدادات الريادية" لم تكن حصرًا للمقاولين، بل إن الكثير من الشباب والشابات الذين أقدموا على بناء شركات صغيرة لتقديم الخدمات (حاسوبية، هواتف نقالة، خدمات إنترنت) أصبحت شركاتهم في مدة قصيرة ذات شهرة كبيرة.

- وأضاف (قيس، حسين، 2013، ص74) من معجم لسان العرب: - الريادية في اللغة العربية مشتقة من الفعل زاد، وراد الكلاً ويرؤده رودًا وريادًا، وازتاده ارتيادًا، أي بحث عنه وطلبه، و(الرائد) هو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للأكل ومسقط الأمطار.

### 2/1/1/1- الريادة اصطلاحًا ومفهومًا:- أفاد (صالح، أحمد، 2007، ص3) إلى اقتران مصطلح

الريادة (Entrepreneur) في بداية القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال وتطويرها وتحقيق التميز تعني السبق والإقدام، من خلال الشجاعة والتصميم على النجاح وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فيما بعد واختلفت تبعًا لمرجعية المعرف.

### 1/2/1/1/1- ونذكر عدة تعريفات للريادة منها:-

- يعرفها (Cargill, 2007) بأنها عناصر التغيير (أي الشروط الأولية المحفزة)، والخلق (الفكرة)، والابتكار (التنفيذ الناجح)، وجميعها يمثل جوهر الأعمال الريادية، سواء تلك التي تم القيام بها بشكل مستقل، أو التي حدثت داخل السياق المؤسسي، وقد بين (Hitt,etal.,2007, P. 392) أنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها.

- وعرفها (Morris,et., al. 2011,P. 9) بأنها "العملية التي يتم من خلالها إيجاد القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها"، في حين بين (Pearce&Robinson,2011) (P. 385)، الريادة بأنها العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة، والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لإعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات.

- ويذكر (Westhead,etal, 2011) أن الريادة تمثل المركز الأساسي لاقتصاديات السوق، وتتوجه نحو التغيير والنمو في اقتصاد السوق، من حيث توليد ونشر وتطبيق الأفكار الإبداعية، فهي مجموعة من الأنشطة التي تولد المنتجات والخدمات الجديدة أو تحسينها.

- بينما أضاف (Yilmaz,2012,P.78) هي حقل حديث في عالم الإدارة تعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة.

- وأضاف (Akande,2012,P.141) عملية موجهة للقرارات الاستراتيجية والجهود الإدارية بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الاستراتيجية.

- ويعرف (النعيمي وآخرون، 2016، ص30) أن هناك ثلاثة أوضاع للريادة المنظمة، هي:-

- **الوضع الأول:** هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المنظمة. **والوضع الثاني:** هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المنظمة، وهو ما يطلق عليه الريادة الداخلية.

- **أما الوضع الثالث:** فهو تبني الفلسفة الريادية ونشرها على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة، كالإدارة الريادية والوضع الريادي.

**2/1/1- الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship).**

- أفاد (Sokolova,2011,P. 7) إلى أنها "حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المنظمة والإبداع لضمان التنافسية في السوق". في حين بين (Kimuli2011, P.26) البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة في وقت واحد، وعلى النحو الذي يحقق أداء متميز للمنظمة.

- وأفاد (Klein et al,2012,P. 2) أن الفكرة الأساس التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية تتمثل بمفهوم الاستراتيجية المصممة لغرض الإجابة عن التساؤل الآتي:- (لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟)

- وبين (Kume & Krasniqi 2013,P.54) الكيفية التي ترتبط بها الريادة والإدارة الاستراتيجية 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.

- وذكر (جلاب، إحسان، 2013، ص56) أنه وبالرغم من حداثة مصطلح الريادة الاستراتيجية، إلا أن تناول مفهومه اختلف من باحث لآخر تبعاً لمرجعية المعرف، فهناك من تناوله من زاوية المنظور الريادي، والبعض تناوله من زاوية المنظور الاستراتيجي، وآخرون نظروا إليه من زاوية نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية، وعليه انبثقت مجموعة من التعريفات نذكر منها:-

- عرف (الجازي، فيصل، 2014، ص11) الريادة الاستراتيجية هي طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة، وهي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي.

- بينما عرفها (Mujura,2014) الريادة الاستراتيجية 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 حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات.

- كما عرفت (Dogan, 2015, P. 1291) الريادة الاستراتيجية بأنها حقيقة أن وجهات نظر ريادة الأعمال والاستراتيجية يكمل كل منها الآخر في تطبيق الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة.

- وأوضح (عبدالحسين، عادل، 2015، ص11) تعريفًا للريادة الاستراتيجية أنها فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للعملاء.

- وأشار (سلمان، الناصري، 2016، ص200) في تعريفه هي قدرة المنظمات على إيجاد أشياء جديدة (منتجات وخدمات) تتسم بالتفرد من خلال قدرات إبداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها.

- وأشار (العتيبي، دلال تركي، 2020، ص41) تعتبر الريادة الاستراتيجية مدخلًا إداريًا يتضمن أبعادًا وعمليات وممارسات إبداعية وابتكارية لإيجاد والبحث عن الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.

- وتتبنى الباحثة تعريف الريادة الاستراتيجية الذي أشار إليه (العتيبي، دلال تركي، 2020، ص41) تعتبر الريادة الاستراتيجية مدخلًا إداريًا يتضمن أبعادًا وعمليات وممارسات إبداعية وابتكارية للإيجاد والبحث عن الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.

### 3/1/1- مفاهيم متداخلة.

#### 1/3/1/1- الريادة الاستراتيجية وإستراتيجيات الريادة.

- أشار كل من (Ireland, Hitt Sirmon, 2003, P. 963:989) إلى أن الريادة الاستراتيجية تشمل إجراءات ريادية مع المنظورات الاستراتيجية، فيمكن للمنظمات أن تحدد الفرص ولكنها لا يمكنها استغلالها، كذلك فإن المنظمات التي لديها حاليًا مزايا تنافسية ولكن ليس لديها فرص جديدة لمعرفة واستغلال تلك المزايا تعرض نفسها لمخاطرة متزايدة، حيث تحد تغييرات المنافسة العالمية من قدرتها على الاستدامة والبقاء في حلبة المنافسة، ويتم التفوق فقط عندما تجمع المنظمات سلوك البحث عن الفرص (أي الريادة) مع سلوك البحث عن الميزة (أي الإدارة الاستراتيجية) وبالتالي الاعتماد على مدخل الريادة الاستراتيجية في تطوير قدراتها، وبالتالي نستنتج أن الريادة الاستراتيجية تنتج عن الدمج بين الريادة ومعرفة الإدارة

الاستراتيجية، فهي تشمل المجالات التي حددها (Ireland)، وهي: - الابتكار (تقديم وتنفيذ الأفكار)، الشبكات (توفير إمكانية الوصول إلى الموارد)، التدويل (التعديل السريع والمتوسع)، النمو (الحث على النجاح والتغيير والتعلم المؤسسي)، فرق الإدارة العليا، والحوكمة (تأكيد الاختيار الفعال وتنفيذ الإستراتيجيات).

وقد قام (Hitt) بمراجعة هذه المجالات، حيث أضاف ضرورة أن تشمل العلاقات الدولية (الشبكات الخارجية)، ويضم هذان النموذجان تأكيداً على الشبكات والتعليم والنمو، فقد راجع (Hitt) المشروعات النموذجية وأضاف ضرورة التركيز على تنمية ميزة تنافسية مستدامة.

وأخيراً فقد أوضح (Ireland, Hitt) أنه من الصعب تحديد معنى واحد يربط بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجية الريادة، إلا أن استراتيجية الريادة ترتبط بمكونات عديدة من بينها مدخل الريادة الاستراتيجية.

- وأفادت (دارين ورحال، ٢٠١٠) يدعم الكثير من المفكرين فكرة أن استراتيجيات الريادة تُعنى بتطوير مهارات المنظمة، وبناء وإعداد البرامج الجديدة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، واتباع سياق الهدم البناء؛ حيث يمكن أن يكون هذا التصور إستراتيجية بحد ذاته، أما هذا السلوك فيمثل القلب النابض لثقافة بعض المنظمات؛ حيث يصبح التغيير مرضاً مزمناً.

- في حين أشار (Morris 2011, P.9) أن استراتيجيات الريادة تبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية؛ ولهذا يجب على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، ولا بد من الأخذ في الاعتبار الاستفادة من العاملين والموهوبين و قدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال.

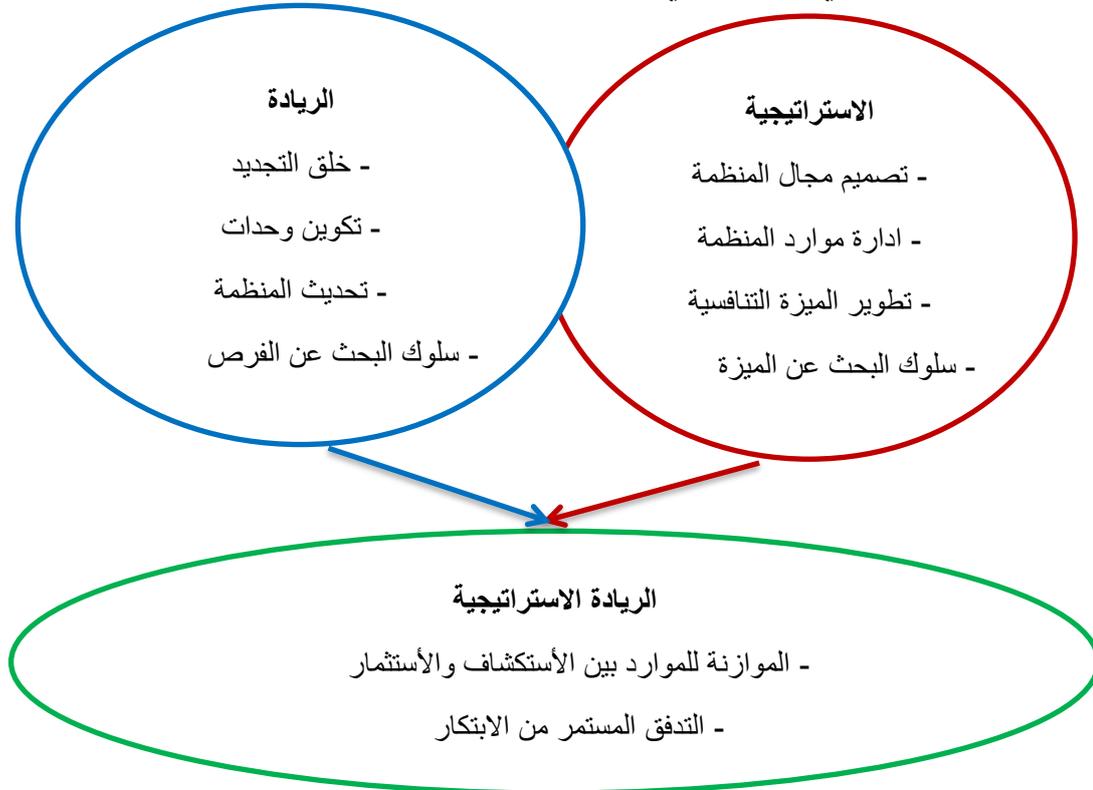
- وأضاف (القحطاني، سالم، 2014، ص 241) ويظهر من استعراض الأدبيات السابقة أن الريادة الاستراتيجية واستراتيجية الريادة يشكلان وجهين لعملة واحدة، تتمثل في المدخل الجديد لتطوير المنظمات الذي يعتمد بشكل رئيس على الريادة الاستراتيجية بكافة متطلباتها.

2/1- أساسيات حول الريادة الاستراتيجية.1/2/1- مراحل ظهور الريادة الاستراتيجية.

بينما يتطور حقل الريادة والاستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة، فقد حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الممازجة بين كلا المنظورين، فعلى سبيل المثال الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية التي كشفت بشكل تدريجي عن العلاقة بين الاستراتيجية والريادة، والتي تعود إلى (Mintzberg 1973, P. 16)؛ إذ قدم مصدر صناعة الريادة الاستراتيجية، وقدم (Convin & Slevin) مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادة ضمن المنظمة، وقد ناقش (Sandberg, 1992, P. 7) الارتباط بين حقل الريادة والإدارة الاستراتيجية على أنه ريادة تنظيمية؛ إذ يرى أن كل حقل يمكن أن يتعلم من الآخر، وتوجد مساحات محددة في أبحاث ونظرية الإدارة الاستراتيجية ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة (أي الإشارة إلى الريادة الاستراتيجية) تتضمن تكوين الأعمال الجديدة، الابتكار، البحث عن الفرص، افتراض المخاطرة.

- ووسع (Ireland & et al 2001) المفهوم ليتكامل مع الإدارة الاستراتيجية كمحيط للأنشطة الريادية، وقد برهن (Hitt & Ireland, 2002) على أن محور الارتباط بين مجالات الريادة والإدارة الاستراتيجية هي الريادة الاستراتيجية، ويمكن أن يتعلم كل مجال من الآخر، وهناك مجالات محددة في أبحاث ونظريات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن ترتبط بعدة موضوعات في الريادة (بمعنى الريادية الاستراتيجية)، وقد وضع (Hitt & Ireland, 2002) مؤخراً سبعة مجالات للمحتوى الرئيس تكمن عند تقاطع الريادة والإدارة الاستراتيجية هي (الابتكار، الشبكات التنظيمية، التأسيس، التعلم التنظيمي، فرق الإدارة العليا، الحوكمة، النمو والمرونة والتغيير).

- ومزج (Ireland & Webb2007) بين مصطلح الاستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة الاستراتيجية؛ كما يظهر في الشكل التالي:-



- الشكل رقم (8) خصائص الريادة الاستراتيجية (مزج بين مصطلح الاستراتيجية والريادة)

Ireland D. R & Webb W. J (2007) " Strategic entrepreneurship:

Creating competitive advantage through streams of innovation 50,PP. 49—59.

وتتعلق الاستراتيجية بالتطورات بعيدة الأمد، وتتضمن عددًا من العناصر، مثل القرارات بشأن المجال، كيفية الحصول على الموارد وإدارتها، ومصادر الميزة التنافسية، أما بالنسبة للريادة فإنها تتعلق بالقيام وخلق التجديد والمحافظة على التقدم التكنولوجي، كما يظهر من الشكل رقم (8)، حيث تنتج الريادة الاستراتيجية من الممازجة بين خصائص الاستراتيجية وخصائص الريادة؛ إذ تمازج المنظمة بين خصائص التوجه نحو الاستكشاف مع خصائص نحو الاستثمار لتطوير تدفق مستمر من الابتكار، وهكذا تهتم الريادة الاستراتيجية بالأنشطة التي تمثل بها المنظمة إلى أخذ واستكشاف الابتكار الذي ينتج من الاستكشاف المستمر للفرص على أساس الابتكار (الأشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة)، وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلية، فالريادة الاستراتيجية هي تكامل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط

البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها، وعلية فإن الريادة الاستراتيجية هي نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي (Hitt & Ireland & Camp & Sexton, 2002, P.3)، وسلط الضوء (Foss et al, 2008) على التوفيق بين نظرية الريادة والإدارة الاستراتيجية والنظرة المعتمدة على الموارد.

### 2/2/1- أسباب التوجه للريادة الاستراتيجية.

أوضحت (حسين، ميسون علي، 2013، ص386:387) أن الريادة الاستراتيجية ارتبطت بالفكر الاستراتيجي، والذي يرتبط أساسًا بقدرة المنظمات على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، ويمكن إيجاز أسباب لجوء المنظمات لتبني الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية:-

- 1) رغبة المنظمة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق، وتنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- 2) صعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية، خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.
- 3) الرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

### 3/2/1- الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات.

- الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري تعني قيام المنظمة باستحداث برامج استراتيجية جديدة وغير مألوفة، أو أنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه المنظمة، حيث عرف (kemelgor 2002,P.68:69) الريادية الاستراتيجية في المنظمات بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكار الجذري والابتكار التراكمي لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة، وقد تنطلق برامج الريادة الاستراتيجية في المنظمة من مستويين:-  
المستوي الأدنى للمنظمة وتنتقل إلى أعلى مستوى في البناء الهرمي لبناء ولاء منظمي تجاه الريادة، وتنطلق البرامج الريادية من المستوي العالي المتمثل بالجهود الجماعية التعاونية للعاملين الأساسيين في المنظمة، من أصحاب العقلية الإبداعية؛ ومن ثم تنتقل إلى الأسفل.

وتتقسم الريادة الاستراتيجية عند ( بن قايد، فاطمة زهرة، 2017، ص12) في المنظمة إلى مستويين:-

(1) **المستوى الأدنى للمنظمة:** وفيه تنتقل إلى أعلى مستوى في البناء الهرمي لبناء ولاء تنظيمي تجاه الريادية.

(2) **المستوى العالي:** وفيه تتطلق المنظمة من الاهتمام بجهود الجماعة التعاونية للعاملين الأساسيين فيها من أصحاب العقلية الإبداعية وتنتقل إلى الأسفل الهرمي.

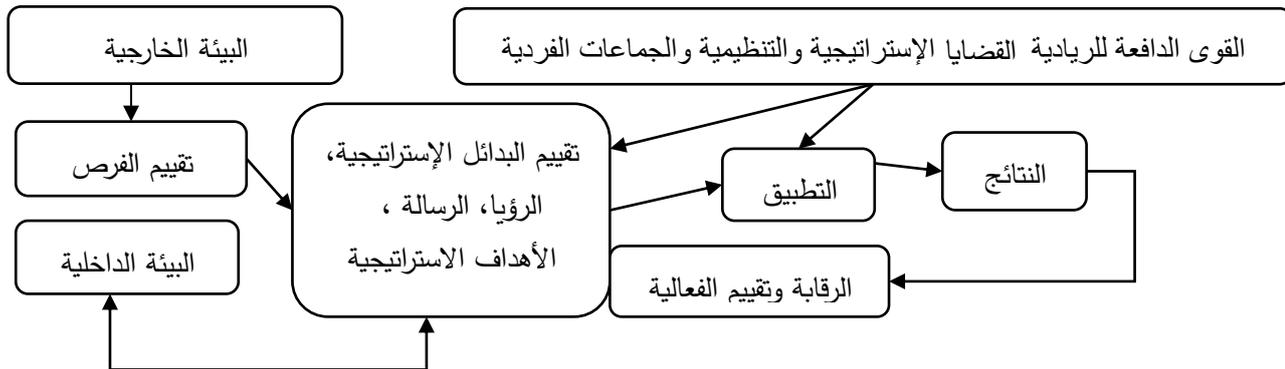
- بينما يرى (Parker 2009, P. 9) وبعض الباحثين الآخرين أن الريادية الاستراتيجية تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل المنظمة التي تقوم باستغلال الفرص الجديدة وخلق قيمة اقتصادية، وينبغي الإشارة إلى أن إطار الريادية الاستراتيجية أكبر من إطار ريادية الأعمال، ومن المهم الإشارة إلى حقيقتين هامتين عن الريادة الاستراتيجية هما: - **الحقيقة الأولى:** - أن العمل بمفهوم الريادة الاستراتيجية التنظيمية يختلف عن العمل بمفهوم ريادية الأعمال، فإطار ريادية العمل الاستراتيجي التنظيمي ضخم بضخامة التنظيمات الإدارية، وذو تنظيم بيروقراطي في كثير من الأحيان، في حين أن ريادية الأعمال تتم في نطاق أوسع، وفي سوق اقتصادي أكثر مرونة. **والحقيقة الثانية:** - أن الريادة الداخلية قد تحدث في بعض المنظمات التي تتمتع بالريادة؛ وبطريقة أخرى يفشل كثير من المنظمات في خلق بيئة جيدة للريادة، ويجبر رواد الأعمال في المنظمات على إيجاد النجاح بين هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للمساعدة أو من لم يريدوا رؤيتهم ناجحين بالفعل.

#### 4/2/1- خصائص المنظمات التي تستخدم الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري.

- قد وضع كل من (Harrison & Samson, 2002, P.50) نموذجًا عامًا يحدد ثلاث خصائص تنظيمية أساسية للمنظمات الرائدة استراتيجيًا، وهي:-
- 1. تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية التالية:- المجازفة (تحمل المخاطرة)، الاستباقية (التركيز على الفعل الاستباقي بدلًا من رد الفعل) والالتزام الإداري.
- 2. امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.
- 3. الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.
- وذكر (القحطاني، سالم، 2014، ص244) تتمتع المنظمات التي تستخدم الريادية الاستراتيجية كمدخل تطويري على الخصائص التالية: -

- (1) تعمل المنظمة على ضوء خطة استراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقق مستوى تنافسيًا عاليًا على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- (2) تكون هذه المنظمات أكثر اهتمامًا بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية، وتتحرك سريعًا للقيام بالعمل المطلوب؛ إن الأفراد في هذه المنظمات هم مصدر الإبداع والابتكار والريادية، لذا فهي تتبنى الأفراد الذين يتمتعون بالموهب الريادية والإبداعية والابتكارية من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وقبول المخاطرة.
- (3) المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة ونماذج وأسواق جديدة، تركز على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.
- (4) تتبنى المنظمة العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة، والحرص على القيم وخصوصًا الرؤية الأساسية للمنظمة، وخاصة تلك التي تؤثر في جودة المخرجات.
- (5) إعطاء الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية؛ لتستطيع العمل بحرية في تبني الأفكار الريادية.

- ويوضح القحطاني الشكل التالي الإطار العام للريادية الاستراتيجية في المنظمة.



- الشكل رقم (9) الإطار العام للريادية الإستراتيجية في المنظمة

المصدر:- (القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، 2014، ص247) الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

### 5/2/1 - الريادة الاستراتيجية المساهمة في تطوير المنظمات.

- عرف (عاكف، لطفي، 2011، ص151:152) بأنها اتجاه وهدف المنظمة طويل المدى سعيًا لتحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وينصب مفهوم الريادية الاستراتيجية على الريادية من حيث أهدافها وخصائصها ودعائمها المختلفة التي يجب على الريادي مراعاتها على المدى البعيد، ومراعاة الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه

المرجوة والحفاظ على ديمومته وتفرد في السوق، وأضاف (عاكف) أنها من بين أهم النشاطات الداعمة التي تستخدم للوصول إلى الأعمال الريادية، كما أبرزتها بعض أدبيات الفكر الإداري والباحثين في هذا المجال، وهي كالتالي:-

1. اختيار الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتعيين وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة، كل حسب اختصاصه، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير الحوافز بما ينسجم مع أدائهم وإنجازهم الفردي.
  2. تبني الأفكار الإبداعية وامتلاك روح المخاطرة، والتمكن من اتخاذ قرار الابتكار، أي التطبيق لاغتنام الفرص بالسرعة الممكنة قبل أن يغتتمها الآخرون، بالإضافة إلى مواكبة عملية التغيير في الأنظمة والقوانين، وتوفير الموارد، وتطبيق الحوافز الملائمة، واختيار الموظفين الأكفاء، وغرس الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي التنظيمي.
  3. استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وتطبيق أنظمة إدارية فعالة مبنية على التخطيط السليم، واستخدام أساليب الضبط والرقابة الفعالة بشكل مستمر.
  4. تبني مواكبة التغيير وقبول المخاطر، واكتساب المعارف والخبرات والتعلم، وإجراء تحسينات مستمرة، وعدم الرضوخ للأعمال الروتينية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات.
  5. استخدام أساليب البحث والدراسة للسوق بشكل مستمر؛ لكشف الفرص واغتنامها، وتوفير كافة الموارد، وتبني المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المتواصل للعاملين.
- القدرة على تحقيق النجاح المالي والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

### 6/2/1- دعائم الريادة الاستراتيجية.

- ذكر ( السكارنة، بلال، 2011، ص89) أنه تتمثل الدعائم فيما يلي:-

1. **الإبداع:** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة التي تأتي من شيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.
2. **الابتكار:** هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر في المنظمات، وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات، ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

3. **أخذ المخاطرة:** وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذًا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، وتم تعريف أخذ المخاطرة بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.
4. **التفرد:** وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين.
5. **المبادأة:** وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغييرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

### 7/2/1 - مكونات الريادة الاستراتيجية.

- وكانت عند (رشيد، ليلي، 2010، ص8:9) البحث عن الأسباب الجديدة غير المسبوقة لإضافة قيمة للعملاء، فالمنظمة الريادية تعتمد على الإبداع والابتكار بقصد خلق منتجات جديدة أو طرق إنتاج مع أسواق جديدة، التي تبعث التحديث والتغير لحاجات المستهلك، من أجل تحقيق إشباع احتياجه، والاعتماد على النشاطات الريادية في بناء المركز المناسب في السوق. وكل من المفكرين (Kinznr & Hayek,2006,P.186) يعتبران السوق يساعد المتعاملين الاقتصاديين على مواكبة التطوير وتنسيق القرارات للوصول إلى حالة التوازن في السوق، فيجب على الريادي معرفة تحرك المنافسين حتى يستطيع التأقلم تجاه تطوير السوق.

- ويذكر (الوخيان، غالب، 2010، ص6) تحويل الفرص إلى أعمال قيمة وصيانة الأعمال، والتي تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم وجلب شيء جديد أو أصيل للسوق، حتى لو بدت هذه الأسواق مزدهمة ومتخمة بالمنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة، أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة، ويفترض أن يكون نادرًا أن يبدأ العمل دون قدرة على الإبداع والتجديد، أو تصور رؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في أفعاله وأنشطته المختلفة.

- في حين أضاف (يونس والهيبي، 2011، ص275) أنها تسخير وتطوير المنتجات، حيث تتمثل بالتغيرات والتطورات التي تحدد وسيلة التنافس بين منظمات الأعمال داخل الصناعة، وتشير إلى قدرة المنظمة على التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل، وفي بعض الأحيان قد تكون هذه التطورات كبيرة ومؤثرة في طبيعة هيكل المنافسة، فالمتغيرات في الأنظمة والإجراءات يمكن أن

تعكس تأثيرات مقصودة وغير مقصودة في الصناعة، حيث تلجأ إلى وضع التشريعات واللوائح والأنظمة التي يراد بها تنظيم صناعة معينة وتحويل هيكل السوق من منصة احتكارية إلى احتكار.

### 3/1- أهمية وأهداف وخصائص الريادة الاستراتيجية.

#### 1/3/1- أهمية الريادة الاستراتيجية.

- حدد (الشمري، أحمد عبد الله أمانة ، 2016، ص180) للريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمة، بل على مستوى الاقتصاد الكلي، ويمكن الإشارة إلى بعض النقاط التالية: -

(1) تعد الريادة سمة مهمة كاستراتيجية للنمو والتميز، وجني الأرباح، وتهتم بأداء الشركة.

(2) الريادة الاستراتيجية تساعد على استقرار المنظمات والاقتصاد ككل والمجتمع.

- وقال كل من (الحكيم، ليث وعلي، أحمد، 2017، ص57) من بين أهم المجالات التي تبين أهمية الريادة الاستراتيجية:-

1. تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة؛ إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل.
2. من المتوقع أن تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى.
3. تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري.

- بينما يرى الباحثان (إسماعيل شبات، جلال والمصري، نضال حمدان، 2019، ص33) أن أهمية الريادة الاستراتيجية ذات بعدان؛ الأول: البعد الداخلي، ويتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن، والاهتمام بتحقيق مؤشرات مالية ترضي أصحاب المصالح، والاهتمام بالعاملين وأدائهم، وفي نفس الوقت رضاهم الوظيفي، والتميز في تحقيق الفعالية في متغيرات البيئة الداخلية بشكل عام، والتي تشمل المالية، والتسويقية، والإنتاجية، والعلاقات وغيرها من الوظائف التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، الثاني: البعد الخارجي، ويتمثل بتحقيق رضا العملاء والمجتمع والمنظمات، والبيئة الخارجية بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، بالإضافة إلى أنها تعطي مزايا الاقتصاد الكلي والمجتمع من خلال التميز في الأفكار المطبقة، وبالتالي حل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة ككل، مثل تخفيض البطالة، والتشغيل، وتنمية الاقتصاد من خلال تنمية الصادرات، هذا بالإضافة إلى اهتمامها بالمبدعين الذي يجعل المجتمع الشبابي يتسابق نحو تقديم الأفكار الإبداعية، بالإضافة إلى تحفيز المنظمات الأهلية والقطاعين الخاص والعام، لا سيما المنظمات الأكاديمية

منها، للاهتمام بتقديم كل إمكانياتها لإيجاد خريجين قادرين على تقديم ما هو جديد ومبدع في مجال العمل الخاص والعام.

### 2/3/1- أهداف الريادة الاستراتيجية.

- يبين (الأغا، وفيق حلمي، 2010، ص 12: 13) أنه يمكن تحديد الأهداف التي تحقق الريادة الاستراتيجية في جميع المجالات بالآتي:-

- (1) تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة، ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة.
- (2) إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة.
- (3) المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة، بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية.
- (4) تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

- وأفادت أيضاً (بن قايد، فاطمة زهرة، 2017، ص 7) عددًا آخر من الأهداف هي:-

1. تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة، وتعكس هذه الأهداف رؤية المنظمة، وقد تختلف من منظمة لأخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المنظمة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات التنظيمية، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.

2. تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء التغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة في مراحلها المختلفة، ووضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة.

### 3/3/1- خصائص الريادة الاستراتيجية.

- كانت الخصائص عند (القحطاني، سالم، 2014، ص343) هي:-

- (1) تبني المنظمات للاستراتيجيات الريادية من المجازفة، تحمل المخاطر، الاستباقية، الالتزام الإداري.
- (2) امتلاك المنظمة التنظيم المرن، إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والتناغم.
- (3) الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.

- ووفق (الغالبى، وآخرين، 2016، ص190) يمكن بيان خصائص تلك المنظمات كالآتي:-

- (1) دعم والالتزام الإدارة العليا للمنظمة بترويج الأفكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها، مع تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية واستقلالية في التفكير، والمغامرة.
- (2) المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية، وامتلاك نظام رقابي ملائم، وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ.

- ويرى الباحثان (إسماعيل شبات، جلال والمصري نضال حمدان، 2019، ص34) أن خصائص المنظمات الريادية يمكن حصرها في الإبداع في الوظائف الرئيسية لها، ففكرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في التمويل والاستثمار كوظيفة مالية يعبر عن صفات وخصائص المنظمة المبدعة ماليًا، وكذلك قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة في الترويج والتوزيع وجودة المنتج والأسعار، الذي يعبر عن صفات وخصائص المنظمة المبدعة تسويقيًا، وقدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة ومتنوعة للإنتاج، سواء في الجودة أو الشكل أو الحجم أو طرق توزيع الآلات أو المنتجات الذي يدل على صفات وخصائص المنظمة المبدعة إنتاجيًا، وكذلك يمكن الاهتمام بكل وظائف المنظمة بوجه عام.

### 4/3/1- عناصر الريادة الاستراتيجية.

- في حين أشار (الغزالي، وآخرون، 2010، ص804) أن المدخل المعاصر للريادة الاستراتيجية ركز على أن هناك مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها وتتكامل من أجل الوصول إلى المنظمات الريادية، وهناك عناصر رئيسة للريادة الاستراتيجية والتي تم إيجازها في:-

- الريادي: هو الشخص الذي يقع في مركز الريادة، ويدير هذا العناصر والأنشطة جميعًا، وبما أنه يقع في مركز الصدارة، فإنه يبحث عن الفرصة، والريادي يمتلك هاجس الفرص، ويسعى باستمرار للبحث في

اتجاهات وأنماط لربط النقاط الموجودة في النهاية لتشكيل وقولية المشاريع بأفضل الطرائق من أجل استغلال الفرص المتاحة وعلى نحو جيد.

● **المنظمة:** إن المنظمة تمثل مجموعة مكونة من فرق وجماعات وأفراد يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، يتفاعلون معاً لإنجاز وظائف أساسية لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛ إذ تمثل الإطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من الأنشطة والموارد والأشخاص، ويمكن للمنظمة أن تأخذ أشكالاً مختلفة تعتمد على الكثير من العوامل، منها الحجم، معدل النمو، نوع الصناعة التي تعمل بها، نوع المنتجات التي تقدمها، فضلاً عن عمر المنظمة والثقافة التي تتبناها.

### ثانياً : أبعاد الرياد الاستراتيجية.

- تناول العديد من الباحثين عددًا من الأبعاد التي تتعلق بالريادة الاستراتيجية، كالإبداع أو الابتكار أو الاستقلالية الاستباقية أو التنافسية المخاطر، وكل حسب وجهة نظره، حيث أكدت (الهيني، إيمان أحمد، 2019) على أبعاد: (الثقافة الريادية، والإبداع، والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، واعتمد (إبراهيم وجواد، 2019) على أبعاد: (الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة في تحقيق مكونات الإبداع الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات). في حين تناولت (حنيني، إيمان عبد الرحمن، 2019) أبعاد الريادة التالية: (الثقافة الريادية، والإبداع، والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، وأكدت (عبد الهادي الفيحان، إيثار، 2018) على ثلاثة أبعاد، وهي كالتالي: (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، واتفقت معها (بن قايد، فاطمة زهرة، 2017) في نفس الأبعاد (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، بينما اعتمد (Sinisa,2017) على (الاستباقية، وتحسين الموارد المالية، وكذلك الابتكار) في حين تناول (الحكيم، ليث وعلي، محمد، 2017) الأبعاد التالية: (الإبداع، المخاطر، تحديد الفرص، الثقافة الريادية) واعتمد (الشمري، 2016) على الأبعاد: (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، في حين كانت أبعاد كل من (سليمان وناصر، 2016) هي (الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية، المخاطر)، وكانت أبعاد (علي حسين، ميسون، 2013) (السلوك الإبداعي، السلوك الاستباقي، السلوك المخاطر)، أما الأبعاد عند الباحثة (داود، فضيلة سلمان، 2011) فهي: (الإبداع، الابتكار، الاستباقية، تبني المخاطرة)، وعند الباحث (الأغا، وفيق حلمي، 2010) (الابتكارية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وعند الباحث (سكارنة، بلال خلف، 2010) كانت الأبعاد: (الإبداع، الابتكار، الاستباقية، أخذ المخاطرة).

- إلا أنه تم التركيز من قبل الباحثة على خمسة أبعاد للدراسة، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) حيث لم تجتمع الخمسة أبعاد في دراسة واحدة من قبل (على حسب علم الباحثة) كالآتي:-

## 1/2- الإبداع.

- أشار (Okpara2007,P.3) إلى أن ما يتميز به الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، حيث إن كلاً منهما يكمل الآخر، ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم، وجلب ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة، ومن خلال ذلك تتميز المنظمات عن بعضها البعض، وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها، سواء كان المنتج سلعياً أو خدماتياً أو معلوماتياً، والإبداع هو القدرة على تقديم أفكار جديدة سواء كان ذلك حلاً لمشكلة أو طريقة للإنتاج.

- وذكر كل من (Barringer&Ireland2008) أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة، والتي تعد مركزاً للعمليات الريادية، وإن الإبداع هو جهود المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة، والحلول المبتكرة، وتعني موقف المنظمة تجاه عملية الإبداع ومدى تفضيلها للابتكار، وتتضمن روح الإبداع والتجربة التي تنتج منتجاً أو خدمة جديدة، وتحسين العمليات التكنولوجية والإبداعية هي واحدة من أهم مكونات الاستراتيجية الريادية، وإدارة الإبداع يمكن أن تكون لها تحديات كبيرة، فالإبداع يتطلب من المنظمات التحول من التكنولوجيا والإجراءات الحالية والانتقال والمجازفة إلى ما وراء الوضع الحالي.

- ويرى (الملا حسن، محمد محمود حامد، 2011) أن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع، وهي كالآتي:-

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

- وأفاد كل من (الحيلة ومسلم، 2016، ص6) أن الإبداع هو جهود فريق المنظمة لإيجاد الفرص أو الحلول الجديدة؛ فالإبداعية إذاً هي اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته في الإبداع، وهي تتضمن الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وتتطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفي ظل مناخ الأعمال اليوم الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم الإبداعات والتكنولوجيا واستيعابها كاستغلالها وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- ويعني الإبداع عند (إسماعيل، شبان، 2019، ص77:76) تطبيقاً للأفكار الجديدة، حيث إن الإبداع هو عملية خلق منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود، ويتضمن الإبداع للمنتج الجديد تقديم منتج جديد يحل محل منتج موجود فعلاً بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرائق أو تقديم شيء جديد للإيفاء بحاجات قائمة، أو حاجات كافية، كما أن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، وتعد المنظمة الأولى التي تطرح منتجاً جديداً مبدعة، ويتضمن تطوير لمنتج قائم أو عملية قائمة، وهو وفق معيار المخرجات يصنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، ومن الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسة من الإبداعات، وهي تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج كالعملية، وضبط الجودة، الإبداعات المعيارية في منظومة العمل، الإبداعات المنظمة التي تدل ضمناً على إسهام العامل واشتراكه، التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.

## 2/2- الابتكار.

- ويرى (Kirby, 2006 P. 599-603) أن القدرة على الابتكار هي إحدى المهارات المميزة لأي برنامج ريادي، ويتكرر مفهوم الإبداع في الأدبيات، في حين عرفته (Okpara2007,P.3) بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية، ولذلك فإن الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الإبداعية إلى قيمة إضافية للمنظمات، وللا ابتكار عدة أوجه، منها:-

1. الابتكار في العمليات: ويتمثل في تحسين طرق العمل التي تساهم في تعزيز الإنتاجية.
2. الابتكار في الخدمات والمنتجات ويتمثل في القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تقديم المنتجات والخدمات القديمة بطرق تختلف عما كانت عليه مسبقاً.

- وأشارت (حسين، ميسون، 2013، ص390) عن (Weaver K. Marck. 2004). أنه عرف الابتكار بأنه إيجاد منتج، صناعة، 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، سالم، 2014، ص 248) إلى أن الابتكار يظهر باعتباره عنصرًا رئيسًا للريادة الاستراتيجية، وهو ما يسهم في الميزة الاستراتيجية التنافسية الموجودة بالفعل، وتشير التفسيرات السابقة إلى أن الابتكار هو تبني الأفكار الجديدة كالتجربة الغريبة كالعوامل الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة، أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.

- وذكرت (بروبي، سمية، 2019، ص 104: 106) تعريفات عدة، منها:-

• **تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي:** عرفت منظمة التعاون والتنمية الابتكار في المجال الاقتصادي على أنه مجموعة من الخطوات الفنية والمالية والعلمية المشتملة على البحث والتطوير، والتي تلزم لتسويق منتج جديد، أو تطوير منتج ما، أو لإدخال طريقة جديدة إلى الخدمات الاجتماعية.

• **وتعريف مايكل بورتر (Michael Porter):** الابتكار هو عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمر ما، مع القيام بأمر مبتكرة في ذات الوقت.

**وتعريف الدكتور سعيد وكيل:** الابتكار هو عبارة عن عملية متعلقة بأي من الأمور الإيجابية التي تستجد على طرق وأساليب الإنتاج، وعلى المنتجات على اختلاف أنواعها.

• **وتعريف تشيرميرهورن (Shermerhorn.R J):** الابتكار إيجاد أفكار جديدة وخلقها، ومن ثم تطبيقها وممارستها، وقد خلص إلى توسيع مفهوم الابتكار لبيدأ من الفكرة، ومن ثم تطبيقها لنتقل إلى حيز الإنتاج والممارسة، وأخيرًا انتقالها إلى السوق لتدخل حيز التنافس.

### 3/2- الاستقلالية.

- لقد عرف كل من (Dess, G. G., Lumpkin G.T. & Taylor, M. L. 2005) أن الرغبة في العمل باستقلالية هدفها الوصول في المستقبل إلى الرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالبًا ما تُستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة، ومعرفة الفرص التي تقف وراء

القدرات الحالية للمنظمة، وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة، أو تحسين إجراءات العمل، وهناك أسلوبان للمنظمات التي تستعمل الاستقلالية، هما:-

**الأول:-** تُستعمل جماعات العمل لتسريع التفكير الريادي لمساعدة المدراء والعاملين على ممارسة العمل بدون خلل، وهذا يساعد الجماعات في المنظمة على إيجاد الأفكار الجديدة والعصف الذهني حول الأفكار المغامراتية الجديدة.

**ثانيًا:-** تصميم هياكل للمنظمة التي تدعم العمل المستقل، إن التغيير في هيكل المنظمة ربما يكون ضروريًا، فالمنظمات المستقرة ذات الهياكل التقليدية غالبًا ما لا تستطيع الصمود بوجه المنافسة، فلا بد من تغيير هياكلها تبعًا للتغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي.

- وقد 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 دورًا حاسمًا في عملية تقديم 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.

- وذكر كل من (Felgueira & Rodrigues, 2012,P.705) أن الاستقلالية تعني الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم عن طريق طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

- ويعرف (قيس، حسين، 2013، ص83) 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 يمتنع 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.

- في حين أشار (القحطاني، سعيد الناصر، 2015، ص250) أن تكون المنظمة في وضع فريد من نوعه، ووحيد في شكله، وتتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تقديم خدمة أو منتجات جديدة تشعر المستفيد بأنها فريدة ومميزة، ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات الآتية: التكنولوجيا المستخدمة، وتميز خدمة في شكلها أو سماتها، وجودة أداء المنظمة لها، وكذلك لمواردها البشرية المتميزة بمهارات وقدرات وكفاءات وثقافات تمكنها من أداء أعمالها بشكل مرضي ومناسب، والاستجابة لاحتياجات العملاء.

#### 4/2- الاستباقية.

- عرف (Lumasdaïne & Binks 2006, P. 605) الاستباقية بأنها متعلقة بالابتكارات التي تعنى بالعمل على تطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وذلك باتباع طرق غير متوقعة من قبل المنافسين، والتي تؤدي إلى إراحتهم بالكامل، أي انها توجد أسواقاً وتنتهي قيمة المنتجات الحالية وتعطل السوق القديم.

- وأوضح (Shubiri, 2010, P.12) أن المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار، وفاعلية الاتصال، وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتقاديها، وتتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة، فالمنظمات الريادية منفتحة على الفرص الجديدة، وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة عن التفاعل المستمر للمعلومات السوقية، على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي، وتستجيب لها بشكل دفاعي.

- وبين (Ferreira et al, 2011, P.103) أن الاستباقية تشير إلى المتحرك الأول وغيره من الإجراءات التي تهدف إلى السعي لتأمين وحماية الحصة السوقية، وتعكس الإجراءات المتخذة لمواجهة التغيرات على الطلب في المستقبل.

- وذكر (KIMULI 2011, P.87) إلى أن الاستباقية أو البحث عن الفرص هي التنبؤ للمنظور الاستكشافي وتقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، والتصرف على أساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها.

- ويوضح (جلاب، إحسان، 2014، ص6) أن الاستباقية واحد من العوامل الهامة التي لها تأثير في العناصر الأخرى للريادة الاستراتيجية، حيث إن المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي تملك حظاً وافراً

في خلق الفرص، وهو الأمر الذي سيمكن تلك المنظمات من الإبداع وتحمل المخاطر، وبالتالي استثمار الفرص، حيث تدعم الاستباقية الابتكار المعطل.

- اعتبر (الحيلة ومسلم، 2016، ص7) أن الاستباقية من أهم سمات وأبعاد المنظمات الريادية التي تعتمد على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل؛ إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، وعدم الاستعداد للانتظار الآخرين لإنجاز المهام؛ لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد، والمبادأة هي المشاركة في مشاكل المستقبل كالحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات إدارية، وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

## 5/2- تحمل المخاطرة.

- ويرى (Pearce et al., 2009, P.227) أن تحمل المخاطرة يشير إلى رغبة المدراء بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة، إضافة إلى تحملها لديون كبيرة من أجل استغلال الفرص، وهذه التصرفات غير التقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية.

- ويحدد (العيساوي وآخرون، 2012، ص784) ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها المنظمة والمديرون الاستراتيجيون من الذين يمتلكون روح المبادرة، وهي:-

1. **مخاطر الأعمال:** وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح، وترتبط تلك المخاطر بالدخول في السوق مختبرة أو الالتزام بتكنولوجيا جديدة.
2. **المخاطر المالية:** وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة، أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق فإن هذا النوع من المخاطر يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطر الشائعة في أدبيات لتحليل المالي.
3. **المخاطر التشغيلية:** إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون كونهم الرياديين في المنظمة، لها مضامين مهمة في مستقبلهم المهني، فالمخاطر هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة في المستقبل المهني للريادة الاستراتيجية.

- وأضافت (حسين، ميسون، 2013، ص390) أن تبني المخاطرة من خلال أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم، وأن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال بأخذ جزء من المخاطرة مثل غير

الرياديين، ولكن يتم (اللاتأكد) والغموض، والكيفية التي تضمن بقاء نجاح الأعمال وضمانها، والخوف من الفشل، وحتى تبقى الريادة لا بد أن تُحسب المخاطر، وتتمثل العناصر التي تسهم في تشكيل مهارات تبني المخاطر فيما يلي:-

1. الرؤية الإيجابية للأشياء؛ لأن الريادة تتمتع بالتميز، بحيث تصبح الرؤية المستقبلية الإيجابية.
2. العمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة، وعلى العكس في حال عدم الإنجاز.
3. قبول المخاطر و(اللاتأكد).
4. التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال، كعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

- وأشار كل من (الحيلة ومسلم، 2016، ص 8) القدرة على تحمل مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي:-

1. إقرار ملاحقة المنافسين بالإبداع أو عد ملاحقتهم.
2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية، وهي النمو والإبداع والتطوير.
3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

### ثالثاً:- فوائد الريادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

#### 1/3 - فوائد الريادة الاستراتيجية.

- هناك مجموعة من الفوائد التي ذكرها عدد من الباحثين يمكن تحقيقها من خلال الريادة الاستراتيجية، وهي كالآتي:-
- أشارت (أبو رذن، إيمان، 2012، ص535) لفوائد الريادة الاستراتيجية في عدة نقاط:-

  1. تسهم في اكتشاف حاجات ورغبات المستفيدين، والعمل على إشباعها، وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.
  2. تحقق عوائد استثمارية عالية للمؤسسات من خلال الخدمات الجديدة المتميزة.
  3. إضافة قيمة جديدة لقسم التخطيط والتطوير في المنظمات.
  4. تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات لأعمال استراتيجية والاستحواذ.

- وأضاف (العبيدي والتميمي، 2017، ص104) تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع منظمات أخرى في بيئة العمل، سواء كانت محلية أو دولية، وتقليل درجة المخاطر بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة.

- وأشار (صرصور، جابر، 2019، ص 26) إلى أن للريادة الاستراتيجية فوائد تظهر جلية في اقتناص الفرص واستثمارها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الربط بين الريادة والإدارة الاستراتيجية.

### 2/3 - معوقات التحول نحو المنظمة الريادية.

- قسم (Kuratko&Goldsby,2004,P. 3:5) المعوقات إلى ستة مجاميع أساسية، وهي:- (النظم، الهياكل، السياسات والإجراءات، التوجه الاستراتيجي، الأفراد، الثقافة)، وهي كالتالي:-

(1) **النظم الإدارية:** هي تلك النظم التي توفر الاستقرار والنظام والتنسيق، في بعض الحالات يمكن لها أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة، وقد تؤدي إلى مشكلات أخلاقية، وتسبب أضراراً نتيجة تركيزها على الأعداد والكم على حساب الجوانب الأخلاقية في المنظمة.

(2) **الهياكل:** فهي التي تحدد المسؤولية عن الأنشطة الريادية، فعدم تفويض السلطة بالشكل الكافي للمدراء يشكل عائقاً؛ إذ إن تقييد الصلاحيات وقنوات الاتصال وضعف المسؤولية والافتقار إلى السلطة في استخدام أساليب جديدة، أو في معالجة العقبات، إلى جانب عدم توفر الموارد، تعيق قدرة المنظمة لتبني الريادة والاستعداد للاستجابة الاستباقية.

(3) **السياسات والإجراءات:** يمكن لبعض السياسات التي تؤخذ بشكل خاطئ وغير مدروس من قبل الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بإحباط المرؤوسين المبدعين؛ مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي؛ إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط والتناقض والازدواجية من هذه السياسات والإجراءات غير المناسبة، فقد تهتم الإدارة العليا بتلبية التوقعات التنظيمية، وتضع معايير متعارضة، وقد تهتم بالأفكار الجديدة دون الاهتمام بآثارها في المنظمة على الأمد البعيد عندما تكون الإجراءات معقدة، مع كثرة القرارات.

(4) **غياب التوجه الاستراتيجي:** عندما لا توجد رؤية واضحة للإدارة العليا، وضعف الالتزام، وعدم وجود القدوة الريادية في الإدارة العليا، وضعف التوجيه الهادف من الإدارة العليا، يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، كذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ففي هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدفة وغير مخططة، وعندما لا تسعى الإدارة على نحو جدي لتذليل القيود التقليدية وكسرها للاستفادة من الفرص المتاحة، فإن ذلك يشكل عائقاً كبيراً لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

- (5) **الأفراد:** قد يكون الأفراد من أكثر المعوقات تأثيرًا مقارنة بالمعوقات لأخرى، فبعض الممارسات التي تتمثل في احتكارهم وتخزينهم واكتنازهم للموارد والمعلومات الخاصة والمعرفة الضمنية ومقاومة قنوات الاتصال جميعًا تشكل جهودًا تعاونية مريبة عكسية تعمل ضد مصلحة المنظمة، فيصبح لديهم شكوك حول الواجبات والجهود التعاونية الرسمية التي يجب أن يقوموا بها والمطلوبة منهم، وبالتالي يكون لديهم تحيز من شأنه إعاقة عملية الريادة الاستراتيجية.
- (6) **وأخيرًا الثقافة:** فتظهر أهمية الثقافة عندما تفشل المنظمة في عدم قدرتها على تحديد بوضوح ما الذي يدعم تحقيق التوافق حول أولويات القيم من عدمها، ففي هذه الحالة لا يتم التركيز على ريادة المنظمة، مما يعني أن المنظمة تواجه مشكلة في تحديد القيمة وضعف الموازنة والصراع مع الإدارة، بالمحصلة تخلق معوقات من شأنها أن تؤدي إلى تعذر التحول نحو منظمة ريادية.
- وتناول (Rahmawati, et., al, 2012, P.463) معوقات الريادة الاستراتيجية على النحو التالي:-
- (1) **عدم كفاية المعرفة والتعلم:** حيث إن الريادي يتمثل في تحويل المعرفة والمهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، ولا يُعنى التعليم الريادي فقط بتطوير ريادة الأفراد والتطوير الذاتي للموظفين؛ بل في الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والإبداع والمرونة اللازمة للتعامل، مع عدم تأكد المسارات الوظيفية.
- (2) **ضعف البيئات التمكينية للريادة:** ويقصد بها عدم وجود بيئة تشجيعية لتبني الريادة الاستراتيجية؛ إذ يعد عدم الاستعداد للمجازفة واحدة من المعوقات التي تحول دون نجاح أي منظمة، والخوف من الفشل والإحراج يمنع الأفراد من اكتشاف الأفكار والمغامرة في مرحلة التنافس، وأيضًا من معوقات الريادة الاستراتيجية في بعض الأحيان عدم توفر البيئة الآمنة والمستقرة للريادي.
- (3) **المعوقات الاقتصادية والمالية:** وهي تلك الصعوبات التي تواجه المنظمة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويلها، مما يشكل عائقًا في تعطيل الأفكار والمشاريع المهمة وقدرة المنظمة على مواكبة التطورات الحديثة.
- (4) **المعوقات التنظيمية:** إنشاء بيئة عمل داعمة للريادة الاستراتيجية يتطلب توفير مجموعة واسعة من السياسات الداعمة تتعلق بالسياسة النقدية والمالية والأسواق المالية والضرائب والمنافسة، ولكن في بعض الأحيان يكون من الصعب وضع مجموعة متنوعة من الإجراءات والمتطلبات للمنظمات الريادية المحتملة، وقد توضع إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى إعاقة ظهور المنظمات الريادية.

(5) **ضعف شبكات الأعمال ذات العلاقة:** أي عمل يحتاج للمال فهو محرك رئيس لأي نشاط، مثلما يحتاج إلى الأفكار الإبداعية التي تعد روح العمل وتحفظ استمراريته، وفي هذه الحالة نحتاج لوجود شركات وشبكات الأعمال لتحقيق ذلك، إلا أنه في الواقع من الصعب جدًا إيجاد شريك يسهم على نحو واضح في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

(6) **ندرة وجود القدوة:** إذ إن القدوة هم مجموعة أفراد يحصل الآخرون من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرتهم على العمل والمصداقية على الخبرة، وكسب مسار للقيمة، وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

### 3/3- متطلبات مواجهة معوقات التحول نحو المنظمة الريادية.

- أفاد (United Nations, 2008, P.5) لكي تتمكن المنظمة من مواجهة المعوقات وإزالتها يتطلب ذلك منها فهم المعرفة العملية الجديدة بالمعوقات المنظمة واللوائح والبيروقراطية غير الكفؤة، وعدم كفاءة البيروقراطية والقرارات والتعليمات المقيدة، وضعف التعلم والفساد، واستنتج (Georgiou, 2010, P. 5) النقاط التالية:-

(1) أن معالجة هذه المعوقات على نحو تدريجي يساعد التوجه الريادي في زيادة العوائد وتحسين الاستثمار، وعندما يحقق القادة النجاح في اتخاذ القرارات الصحيحة؛ فذلك يسهل من إزالة كافة المعوقات ومن ثم يصبح الإبداع أمرًا مألوفًا.

(2) ولمواجهة معوقات الريادة الاستراتيجية، والتغلب عليها، لا بد من العمل على معرفة أسباب ظهورها، وتحجيم مصادر تلك المعوقات، والعمل على وضع استراتيجيات وحلول منطقية لمعالجتها، والسير قدمًا على تشجيع المنظمات بالتوجه نحو الريادة الاستراتيجية؛ لما لها من أهمية في تطوير المنظمة بأفكار إبداعية وريادة تميزها وتحافظ على تقدمها.

(3) فرض متطلبات احتواء المعوقات، والعمل على توجيهها لصالح المنظمة لتوفير مجموعة من السمات ذات المنحى الريادي، وكذلك بإمكان القيادات الإدارية تخفيف وطأة هذه المتطلبات، وإظهار أهمية الدور المميز للتوجيه الريادي؛ إذ تتطلب الريادة الاستراتيجية أن يكون الفرد الريادي لديه القدرة الفائقة لتحقيق الأهداف على الرغم من المعوقات والتعارض والنكسات والفشل؛ لذلك يجب على الريادي الاستمرار في مواجهة التحديات والتعلم من الفشل، والثقة والقدرة على التعامل مع البيئات المختلفة، وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ خطوات علمية عقلانية لتحقيق الأهداف.

4) استثمار القدرات والموارد المتاحة على نحو أفضل يقدم ويساعد المنظمة في تجنب العديد من المعوقات، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المنظمة الريادية.

- وأضاف (عبد القادر، خالد، 2014، ص201) تتطلب عملية تحقيق الريادة في المنظمات فهم العوامل التي تعيق تطبيقها، وفي نفس الوقت الكشف عن المصادر المنشطة والداعمة لها، والتي تعزز الفرص واحتواء المخاطر مقترناً ذلك بما يسمى الاستباقية والإقدام؛ من خلال القيام باتباع عوامل النجاح الإبداعية، والتعلم المنظمي من أجل إنعاش وتجديد المنظمة، والدعم التنظيمي من خلال توفير الموارد المتاحة للموظفين التي من شأنها التأثير بشكل ايجابي في الأنشطة الريادية للمنظمة، وأيضاً دعم الإدارة وتقدير العمل وتوفير الوقت، وكذلك توزيع المهام بشكل مناسب داخل المنظمة كلها يعد من العناصر الحاسمة والمؤثرة في بناء منظمة ريادية.

#### 4/3- الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية).

- قدمت (الغامدي، عزيزة محمد علي، 2021) دراسة "تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية" وهدفت إلى بناء تصور مقترح ، ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة مكونة من (430) فرداً من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم ، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالعمل على تبني التصور المقترح وتطبيقه والعمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية.

- قام (عبدالله، احمد، 2020) بدراسة " دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية" وهدف الدراسة لبيان تأثير الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط، و تم اعتماد توزيع استبيان (68) مديري الفروع ، ومن أهم الأستنتاجات التي تم التوصل إليها إن ابعاد الريادة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية للشركات عينة الدراسة، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف ابعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بينها وبين مقدرات المنظمات الرشيقية ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة بما ينسجم مع الاستمرار في ابتكار خدمات ذات قيمة إستراتيجية للشركات ولزبائنها عبر مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في المحافظات عينة الدراسة.

- قدمت دراسة كل من الباحثان (شبات ،جلال اسماعيل، المصري، نضال حمدان، 2020)"دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية "دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات

الخلوية" وهدف الدراسة الى التعرف إلى دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق البحث على عينة مكونة من (39) موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والذاكرة التنظيمية.

- وأشارت دراسة (الهنيى، إيمان أحمد، 2019) "استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية - إلى بيان أثر تبني إستراتيجية الريادة في المصارف العاملة في الأردن في تحقيق التنمية الاقتصادية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة وبلغت (91) مستجيباً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود آثار ذات دلالة إحصائية لأبعاد الريادة على تحقيق التنمية الاقتصادية، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اتباع المصارف سياسة التطوير والتحسين المستمر للسياسات والإجراءات والأنظمة والبرامج المستخدمة في تسيير الأعمال ؛ للوصول بهم إلى مستوى الريادة.

- بينما افادت دراسة كل من الباحثان (لطي، خالد منذر موسى و عبد النصور، مروان محمد، 2019) " دور الريادة الإستراتيجية على جودة الخدمات في فنادق العاصمة الأردنية عمان" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الريادة الإستراتيجية على جودة الخدمات في علي فنادق العاصمة الاردنية عمان، اعتمدت الدراسة المنهج (الكمي)، تم استخدام استبانة و البالغ عددها (146) فندقاً، بلغ عدد المستجيبين لاستبانة (328) شخص، تم تحليل بيانات باستخدام البرنامج (SPSS) اختبارات الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بلغت 55% للريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبتكار، الإبداع، المخاطرة، الإستباقية) على جودة الخدمات عند مستوى الدالة يساوي (05.0) أوصلت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وتقديم نماذج سابقة لموظفين مبدعين، وأكدت على أهمية توفير مخصصات للبحث والتطوير والخطط الإستباقية لمجابهة المخاطر.

- بينما استهدفت دراسة (إبراهيم، وجواد، 2019) "الريادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الأبداع" التعرف على الدور الذي تقوم به الريادة الإستراتيجية، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (8) مصارف العراقية بلغ عدد أفرادها (71) يمثلون القيادات الادارية، 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، ونجاح الريادة الإستراتيجية .

- وأشارت (جمعة محمد، ريم، 2018) في دراسته " ابعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز" للتعرف علي درجة ممارسة كميات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة و استخدمت

الباحثة أداة للدراسة الاستبانة مكونة من (48) و كانت عينه الدراسة (102) اكاديميا وهيئة تدريس واهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين متوسطات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية.

- بينما اشار (الحكيم، ليث علي يوسف وعلي، أحمد راضي محمد، 2017) في دراسة الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا، تهدف الدراسة إلى توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديداً المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، وقد شملت عينة البحث (100) من العاملين، وفي ضوء ذلك توصلت اليه نتائج الدراسة إلى أن الريادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات و لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي، كما توصل الى أن الريادة الإستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في التطوير التنظيمي التي يترتب عليها نجاح المنظمات.

- وقام (الأيوبي، منصور، 2017) بدراسة متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني "دراسة حالة كلية فلسطين التقنية " دير البلح" وهدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الأستبانة كأداة للدراسة، والبالغ العينة (149) موظفا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها بلغت درجة توافر متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية بشكل عام درجة مرتفعة وبوزن نسبي (71.41%).

- وقدمت (بن قايد فاطمة زهرة، 2017) بدراسة وهدفت إلى تسليط الضوء على الريادية الإستراتيجية باعتبارها توجه جديد للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وتناولت ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ينبغي مواكبة السيرورة الاقتصادية من خلال التوجه الريادي في بناء الإستراتيجية للمؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة، وأوصت الدراسة على أن نجاح الريادية الإستراتيجية في بناء قدرة تنافسية جديدة للمؤسسات يتوقف على مدى نجاح الريادي الإستراتيجي في بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية .

- وقدمت كل من (كوين والكعبي، 2017) دراسه "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ببغداد" حيث هدفت الدراسة التعرف على مدى أهمية الريادة الإستراتيجية والمهارات الإدارية والمرونة التنظيمية على مستوى الفكر التنظيمي والإستراتيجي والعلاقة بينهم، واستخدمت الاستبانة ، و تكون مجتمع الدراسة (44) فردا من الإدارات العليا، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:- عدم الأنفاق

على تحديد تعريف موحد وشامل لكل من المهارات الإدارية والمرونة التنظيمية والريادة الإستراتيجية، وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية عبر متغير المرونة الإستراتيجية.

- في حين افاد (Sinisa,2017) في دراسه "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 بلغاراد الصربية، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:- أن التشبيك، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، والإستباقية، وتحسين الموارد المالية، وكذلك الإبتكار هي عوامل مشتركة بين الشركات العائلية وغير العائلية.

- وقام (Tsai,Lei, 2016) "Han-Sheng EURASIA Journal of Mathematics, Science & Technology Education" وهدف هذا 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 الإبتكار التعاوني.

- بينما كانت دراسه (طيبة، فارس جنة، 2016) " المقدرات الريادية و دورها في تعزيز الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء الأدارات الجامعية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط" وهدف هذا الدراسة علي ان تعد المقدرات الريادية والريادة الإستراتيجية من الموضوعات التي لازالت تحتاج الى الكثير من الدراسة والتحليل والبحث والبالغ عدد العينة (72) فرد، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، وقدمت الدراسة عدداً من النتائج من اهمها أن تولي الجامعات اهتماماً كبيراً بعملية تطوير مجموعة مقدراتها واغتنام الفرص وتحديد احتياجات الجامعة .

- وقدم (الجازي، فيصل، 2014) دراسة "أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الاردنية" وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة، وقد كانت أهم النتائج: أن مستوى الريادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات كانت مرتفعة، ووجود أثر لابعاد الريادة الاسترا تيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

### 5/3- خلاصة الفصل.

استعرضنا في الفصل الثالث الإطار النظري للريادة الاستراتيجية، حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية للريادة الاستراتيجية، وقدمنا مجموعة من التعاريف التي تخص الريادة كتمهيد لتعريف ولمفهوم الريادة الاستراتيجية، كما تطرقنا إلى أهميتها وأهدافها وخصائصها وعناصرها، والتطور التاريخي للريادة الاستراتيجية، إضافة إلى توضيح الاختلاف بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجية الريادة، ثم تم تناول أساسيات حول الريادة الاستراتيجية التي تتضمن أسباب التوجه للريادية الاستراتيجية ودعائم ومكونات الريادة الاستراتيجية، وخصائص المنظمات التي تتبع الريادة والأبعاد الأساسية لها، وخلص إلى أنها تدور حول مجموعة من العمليات الديناميكية المستمرة، والموجهة بجهود ريادية وإبداعية، من أجل حل المشكلات التي تواجه المنظمات، من خلال وجهات نظر ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة وفاعلية وجودة الأداء لديها، ومن ثم تناولت الباحثة فوائد الريادة الاستراتيجية، وقدمت مجموعة من الفوائد المحققة من تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات ومعوقات التحول نحو المنظمة الريادية، ومتطلبات مواجهة معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، وتبين لنا من خلال هذا الفصل أن للريادة الاستراتيجية أهمية كبرى وتأثيراً في أداء المنظمات، حيث تعد السبيل الأمثل لتميز المنظمات، من خلال الإسهام والارتقاء بها لتصبح منظمة رائدة في مجالها، من خلال الانفراد في الأداء وجودته، ولكن يحتاج تطبيق ذلك إلى إدارة تؤمن بأهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات، واتجاه إداري حديث يعزز مكانة المنظمة ويرفع كفاءتها، ويحافظ على الميزة التنافسية لديها، ويحقق نتائج متميزة للمنظمة. ولأغراض الدراسة الحالية قامت الباحثة بالاعتماد على عدة أبعاد، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، وعليه ستكون هذه الأبعاد هي محاور الاستبانة الخاصة بمحور الريادة الاستراتيجية في الفصل الخامس .

- أما الفصل الرابع فسيوضح ويسلط الضوء على علاقة ودور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - نماذج إدارة المواهب - نماذج الريادة الاستراتيجية - تجارب الشركات المصرية المحلية والشركات متعددة الجنسيات فيما يخص العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية - الدراسات السابقة الخاصة تجمع بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية سواء كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية.

## الفصل الرابع

### علاقة دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية

أولاً:- إطار نظري

1- المقدمة.

1/1- نماذج إدارة المواهب.

ثانياً:- نماذج الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً:- تجارب المنظمات المصرية المحلية، والمنظمات متعددة الجنسيات، في مصر

- تجارب Multinational & International Companies في جمهورية مصر العربية.

رابعاً :- العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية (عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة).

1/4- ومن استقراء وتحليل أهداف ونتائج الدراسات السابقة يتضح للباحثة.

خامساً: - الدراسات السابقة.

1/5- الدراسات المرتبطة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع (إدارة المواهب) و(الريادة

الاستراتيجية).

2/5- التعقيب على الدراسات السابقة.

3/5- خلاصة الفصل.

## 1- المقدمة.

تسعى الدول في جميع أنحاء العالم نحو التقدم والازدهار في شتى مجالات الحياة، وبما أن الإنسان هو العنصر الأساسي في تكوين الحضارات وتحقيق التقدم والازدهار، نجد أن الدول المتقدمة سعت إلى تنميته والاهتمام به، وخاصة الموهوبين الذين هم رأس مال الثروة البشرية في أي مجتمع، وسبيل الأمم نحو التقدم والرقي (إسماعيل، عمار فتحي، 2014، ص1).

وتُعد الموهبة من أهم الإمكانيات التي يجب أن تتال الاهتمام والرعاية؛ وذلك لأن الموهوبين يمثلون ثروة بشرية نادرة وفاعلة، يمكن لهم عند توافر الظروف المناسبة أن يغيروا وجه حضارات الأمم، ويمثلون عنصراً أساسياً للتقدم، وهذا ما جعل الدول بشكل عام والمنظمات بشكل خاص تتنافس فيما بينها على تشجيع الموهوبين ورعايتهم؛ إيماناً بأنهم يمتلكون القدرة على زيادة القوة الاقتصادية كنتيجة نهائية. وقد أكدت التجارب العالمية في بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الخدمية أو الصناعية الضخمة، واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الحقيقي والجاد بإدارة المواهب، لم تنجح في تحقيق أي تقدم اقتصادي، أو أن تحقق لها مكانة تنافسية بين الدول ومنظمات الأعمال، كما أكدت التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والماليزية أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي إلى استقطاب الموهوبين وزيادة أعدادهم من خلال برامج التدريب والتطوير (إسماعيل، عمار فتحي، 2014، ص4).

إن أغلب المفكرين والباحثين يتفقون على أن غالبية الخصائص الإبداعية والابتكارية موجودة لدى الأفراد الموهوبين لتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمة، فيظهر الإبداع والابتكار والاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطر، وهذا يعتمد على الأسلوب العلمي في البحث المتضمن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمات أو المجتمع على حد سواء، والقدرة على الملاحظة، ووضع الفروض واختبارها، والتحقق من صحة النتائج وتوزيعها لتصل إلى الجميع للاستفادة منها (Downe , etal , 2012 P. 235).

ولهذا تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى البقاء والاستمرارية والتميز بالريادة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على الأفراد الأكثر موهبة وتفوقاً وإبداعاً في إنجاز المهمات الصعبة التي تحفظ لها التميز والبقاء؛ إذ أصبحت المنظمات تستمد قوتها في تحقيق النجاح للأفراد الموهوبين والمبدعين والمبتكرين، لا من خلال استخدام أفضل التقنيات الحديثة، أو أفضل الطرق التكنولوجية، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة مبدعة

ومبتكرة، لها الاستقلالية والاستباقية، وتحمل المخاطر، وأن هذه المزايا منبعها هم الموظفون والعاملون الموهوبون في هذه المنظمات التي تهتم بهم بشكل مباشر لتحقيق هذه المزايا وغيرها من المزايا التي تعود بالنفع العام على المجتمعات والنفع الخاص على المنظمة التي تعملون بها (حسين، وسام علي، حمد، عامر، 2018، ص7).

- وقامت الباحثة بالاطلاع على البحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية، وكذلك البحوث التي ربطت بين تلك المتغيرات أو أحد أبعادها الفرعية. ومن خلال مراجعه وتحليل تلك البحوث تتوصل الباحثة إلى وجود ندرة وقله في البحوث التي تناولت دورة العلاقة بشكل مباشر بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية "وذلك على حد علم الباحثة"، وبناء على ذلك تحاول الباحثة في هذا المرتكز توضيح العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية وفقاً لأبعاد متغيرات الدراسة السالف ذكرها في الفصلين السابقين.

### 1/1- نماذج إدارة المواهب.

وضع الكثير من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المواهب، حددوا فيها عدة من المكونات والأبعاد لإدارة المواهب، ولم يكن هناك اتفاق عام على مكونات محددة لإدارة المواهب واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، ونذكر بعض هذه النماذج، ومنها الآتي:-

#### **1/1/1- أشار الباحثان (Rudhumbu, Norman and Maphosa, Cosmas, 2015, P.24-**

**25)** إلى أبعاد ومكونات، حيث أشارا إلى أن هناك مجموعة من استراتيجيات إدارة المواهب التي تساعد المنظمات في إدارة مواهبها بفعالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:-

**1/1/1/1- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالنمو التنظيمي:** بحيث يتم تطوير استراتيجيات المواهب الصحيحة التي تعمل على المساعدة في إدارة النمو المنظمة بفعالية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية من حيث تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وتوفير الاتصالات المنتظمة، والتغذية الراجعة التي تعمل على تحسين أداء العاملين لمهامهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية اللازمة لنمو المنظمة، على أن تقوم إدارة المنظمة بتوفير فرص مناقشة، وقياس، وتحسين أداء العاملين، الذي يعد عاملاً أساسياً لنمو المنظمة، علاوة على ذلك فإن هناك حاجة إلى الحفاظ على التزام العاملين، ويكون ذلك عن طريق

تعيين الأفراد العاملين بالمنظمة في المواقع الوظيفية بما يتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، ومن الأفضل أن تكون المنظمات قادرة على تحفيز العاملين بها لضمان الأداء الإنتاجي المحقق للنمو المنظمي.

**2/1/1/1- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالمشاريع المنظمة أو الإدارية الجديدة:** مثل إدخال برامج جديدة؛ فالمطلوب أن يكون لكل منظمة خطة لكيفية تحقيق العاملين النجاح، وهناك عدد من إجراءات إدارة المواهب المهمة في نجاح المشاريع المنظمة أو الإدارية الجديدة من حيث مركزية هيكل العاملين، وتطوير قسم الموارد البشرية، ووجود قاعدة بيانات دقيقة عن العاملين وإتاحتها، ووجود استراتيجية التوظيف التي تحدد بوضوح الحاجة من التوظيف، وكيف ومتى يتم التوظيف، والتأكيد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف المنظمة والعمل بجد نحو ذلك، ووجود الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العاملين على فهم رؤية المنظمة، واستخدام إدارة الأداء، والتدريب للحفاظ على تركيز جميع العاملين، وإعطاء مكافآت للعاملين عن نتائج ملموسة، فالمهم للمنظمات الاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال خطط التطوير الوظيفي التي تساعد على نمو العاملين في مهنتهم.

**3/1/1/1- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالكفاءة للمنظمة:** ومن أساليب تحقيق هذه المواهب الأجور المناسبة، وتوظيف أفضل المواهب، حيث يساعد هذا المنظمات على توفير تكاليف استبدال العاملين، ويؤثر ذلك بشكل إيجابي في الإنتاجية، وفي حصول العاملين على المعلومات التشغيلية المهمة.

**4/1/1/1- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالإبداع للمنظمة:** فالنمو المنظمي من خلال تغيرات الإبداع يغير طبيعة الأنشطة للمنظمة؛ وبالتالي يعتمد النجاح على كيفية تعامل العاملين مع الإبداع. ومن إجراءات إدارة المواهب المهمة لمساعدة العاملين على التعامل مع التغييرات المنظمة إدخال نُظْمٍ تخطيط موارد المنظمات، وهذا يكفل تبسيط البيانات للمنظمة والعمليات والالتزام بالكفاءة، واستهداف المنظمات توظيف الأفراد الموهوبين المناسبين القادرين على التحدي وتغيير طرق عمل الأشياء، والتركيز على تطوير المهارات داخلياً، ودعم ثقافة التعلم المستمر الذي يحفز العاملين على معالجة المشاكل الصعبة من خلال التفكير الإبداعي، ومكافأة العاملين الذين يأتون بأفكار مبتكرة؛ فهذا يحسن مشاركة العاملين، ويحفز الأداء، ويعزز الاحتفاظ بأفضل المواهب، وينشئ الفرق التعاونية.

■ ويتضح مما سبق تركيز استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات على ربط إدارة المواهب إما بالنمو المنظمي، أو بالمشاريع الإدارية والتجديدية بالمنظمات أو بالكفاءة المنظمة، أو بالإبداع المنظمي، وجمعها

يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها إدارة المنظمة والمتمثلة في تعزيز أداء العاملين المتميز، وتوفير الاتصالات الفعالة، وتنمية الأداء، وتوفير التغذية الراجعة، والتخطيط للموارد المالية والبشرية المتاحة بالمنظمة.

2/1/1- وأشار نموذج الباحث (الشمري، أحمد عبد الله أمانة ، 2016 ، ص 242 : 244) إلى:-

1/2/1/1- استقطاب الموهبة: هي عملية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للأعمال الخاصة، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل، إن الاستقطاب هو مواصلة ممارسة الأنشطة بواسطة المنظمة مع الغرض الرئيس من تحديد واستقطاب العاملين المحتملين، إن الهدف منها هو التأكد أن المنظمة ستحصل على عدد من المتقدمين للاختيار منهم عند توفر المناصب الشاغرة.

2/2/1/1- اختيار الموهبة: هو عملية تحديد المرشحين؛ من باستطاعته أن يساهم بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، كما أنه عملية تدار بواسطة محاولات المنظمة لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى التي سوف تساعدها في تحقيق أهدافها، أو هو العملية التي تقرر من خلالها المنظمة من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المنظمة.

3/2/1/1- تطوير الموهبة: هو عملية تطوير الأشخاص لقواعد العمل وغير العمل، مثل: التعلم، التكيف، التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة، إن التركيز على التطوير يحسن الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين. وبين الباحث (الشمري) أن عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابلية العاملين لمقابلة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير إلى التعلم الرسمي، خبرات العمل، العلاقات، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل.

4/2/1/1- المحافظة على الموهبة: إن المحافظة على المواهب في المنظمة عادةً تكون استثماراً أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال، كما أن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي، فهي تؤكد على مجموعة التعويضات والمكافآت الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الريادية في جميع مستويات المهارة

داخل المنظمة، ويؤكد أن التعويضات والفوائد تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة، ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أين العاملون والاستراتيجية التي ترتبط بتحقيق الأداء، إن نظام إدارة الأداء يجب أن يعرف كذلك ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود إلى المحافظة على العاملين.

3/1/1- ويوجد بعض النماذج العالمية التي يركز عليها بعض الباحثين استنادًا عليها في أبحاثهم، ومنهم الباحثة (أحمد إبراهيم، فاطمة، 2018، ص35:32) وكانت:-

1/3/1/1- نموذج إدارة المواهب العالمية: تعرف إدارة المواهب العالمية ( Global Talent Management , GTM) بأنها الأنشطة المنظمة لغرض جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بمعظم الأدوار الاستراتيجية (الأدوار الأساسية لتحقيق الأولويات المنظمة الاستراتيجية) على المستوى العالمي، وتهتم إدارة المواهب العالمية ليس فقط بالتميز في الأولويات الاستراتيجية المنظمات العالمية؛ وإنما أيضًا التمايز عبر السياقات القومية من أجل كيفية إدارة المواهب في الدول التي تعمل بها ( Donnell, Anthony Mc and Collings, David 2011, P.56 ).

كما يقصد بها التكامل الاستراتيجي للموارد والتنمية على المستوى الدولي الذي يتضمن التحديد والتنمية الاستباقية والنشر الاستراتيجي للأداءات العالية والإمكانات العالية الاستراتيجية للعاملين على المستوى العالمي، مع الاحتفاظ بهذه القيمة العالية لهؤلاء العاملين ( Farndale, Elaine, Scullion, Hugh and Sparrow, Paul, 2010, P.162)، وتشمل إدارة المواهب العالمية جميع الأنشطة المنظمة بهدف جذب، واختيار، وتنمية، والاحتفاظ بأفضل العاملين للقيام بالأدوار الأكثر استراتيجية (تلك الأدوار اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية للمنظمة) على المستوى العالمي؛ فإدارة المواهب العالمية تأخذ في الاعتبار الاختلافات في كل من الأولويات الاستراتيجية للمنظمات، وكذلك الاختلافات عبر السياقات الوطنية لكيفية إدارة المواهب في البلدان التي تعمل فيها (P.271, Gallardo, Eva, et-al, 2015)؛ ومن ثم تتحدد المبادئ اللازمة لنجاح إدارة المواهب العالمية في التوافق مع الاستراتيجية، والاتساق الداخلي، والانخراط الثقافي، ومشاركة الإدارة، والتوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية، واحتياجات أرباب الأعمال، وتميز أداء العاملين (Cascio, Wayne F. and Paauwe, Jaap, Ariss, Akram Al 2014, P.174).

**2/3/1/1- نموذج إدارة المواهب القائم على استخدام رأس المال البشري:** ويعرف هذا النموذج إدارة المواهب بأنها عملية تركز على أداء الأفراد عن طريق إنشاء، وإدارة، وتنظيم المواهب لكسب الريادة الاستراتيجية، ومن ثم على المنظمات التي تستخدم رأس المال البشري للتنافس التركيز على الفرد وقدرات المنظمة لتحديد ممارسات إدارة المواهب المحددة في النموذج من حيث تصميم الهياكل التنظيمية التي تتمحور حول زيادة الأداء البشري، وتطوير ممارسات الموارد البشرية الخاصة بجذب المواهب التي تزيد من الأداء، ومن الأسباب الرئيسية وراء استخدام هذا النموذج بيئة العمل المتغيرة بسرعة، وزيادة الإبداع، واحتياجات إرضاء المستفيد للحفاظ على القدرة التنافسية؛ وبالتالي فإدارة المواهب عامل مهم بالنسبة للقدرة التنافسية وإدارة الأداء وتحقيق الريادة الاستراتيجية (Horner-Smith, Mildred J., 2014, P.22).

**3/3/1/1- نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية:** تعرف إدارة المواهب الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد بصورة منهجية الوظائف الرئيسية التي تسهم في الريادة الاستراتيجية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجمع المواهب من أصحاب الإمكانيات العالية والأداءات العالية لشغل هذه الأدوار، وتنمية هيكل الموارد البشرية المتميز؛ تيسيراً لشغل هذه الوظائف بالأعضاء المختصين، وضمان استمرار التزامهم تجاه المنظمة، وتعني إدارة المواهب الاستراتيجية أن المنظمات عليها اتخاذ العديد من الخطوات المهمة لتحسين اتخاذ القرارات في كل من العمليات الإنتاجية والإدارية، ومن الضروري تطوير مواهب الأفراد لزيادة إنتاجية العمل (Marcelo Careaga, Sepulveda, Eileen & Graciela, 2015, P.1193).

ويهدف نموذج إدارة المواهب الاستراتيجية إلى التأكيد على الترابط القوي بين المنظمات واستراتيجيات المواهب، وتحديد المواهب، وإدارة احتياجات المواهب بفعالية، ويركز هذا النموذج على الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، مع وضع استراتيجيات تنفيذها؛ لإضافة القيمة اللازمة لتحقيق أهداف الأعمال، ويتحقق تكامل الأعمال وممارسات إدارة المواهب من خلال نظم وعمليات الموارد البشرية وإدارتها لإحداث تأثيرات طويلة الأجل، وتوفير ممارسات إدارة المواهب الاستراتيجية القدرة على التغيير باستمرار للتكيف مع تحديات بيئة العمل في القرن الحادي والعشرين، فهذا النموذج يوفر نظرة متعمقة لإدارة المواهب بتفاصيل محددة لربط المواهب بنتائج الأعمال (Horner-Smith, Mildred 2015, P.29).

**4/1/1- وأفاد نموذج مكونات إدارة المواهب للباحثة (علي، أسرار عبد الزهرة، 2019، ص 10):-**

**1/4/1/1- استقطاب المواهب:** نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة، والتي تتطلب قدرًا كبيرًا من المقدرات والمهارات، هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة من جانب آخر؛ ظهر ما يُعرف (بحرب المواهب)، واستقطاب المواهب يعني استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمون لطبيعة وثقافة المنظمة) بحيث يكونون الأكثر ملاءمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرين على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة.

**1/4/1/1- تطوير المواهب:** وهنا تقوم المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير المباشر، وتدعيم قنوات الاتصال، وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية، فليس كافيًا أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جدًا ونتوقع أن هذه المهارات والقابليات للموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم، حيث يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب، وهو الذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.

**2/4/1/1- توجيه المواهب:** التوجيه عبارة عن مبادرة تستهدف الموظفين الجدد لمساعدتهم في تقديم أفضل أداء لديهم بشكل عاجل، مع الاتصال الوثيق بمنظمتهم، ومعرفة ثقافتها وفلسفتها. تمتد هذه العملية في نظام إدارة المواهب لأكثر من عملية توجيه للموظفين الجدد، بل تمتد إلى توفير مساكن لهم، وإتاحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع والتكامل في المنظمة بشكل أسرع.

**3/4/1/1- إدارة إداء المواهب:** 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.

**4/4/1/1- الاحتفاظ بالمواهب:** يتمثل في العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، حيث ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين، فهم الذين يقودون المنظمة في المستقبل، والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة، والذي يضيف قيمة لها مكلف جدًا.

5/1/1- وفي نموذج المكونات الأساسية لإدارة الموهبة للباحثة (الحمداني، صبا نوري، 2019، ص13 :14):-

1/5/1/1- **تخطيط قوة العمل:** التخطيط للموهبة هو الأساس في القدرات الحالية للمنظمة، والقدرة على تلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية.

2/5/1/1- **الجنذب:** عملية متكاملة مع الجنذب والتقييم وتوظيف الأفراد في المنظمة.

3/5/1/1- **التشغيل:** جعل الأفراد منتجين من خلال تدريبهم وتكاملهم بشكل سريع مع المنظمة.

4/5/1/1- **إدارة الأداء:** إذ تقوم المنظمات بوضع عمليات لقياس وإدارة العاملين، هذه الخطوة تشير إلى قياس الأداء، أي ما يتعلق بعملية التخطيط وإدارة وتقييم أداء العاملين مع مرور الوقت.

5/6/1/1- **دعم الأداء والتدريب:** من خلال برامج تطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة.

6/6/1/1- **تخطيط التعاقب الوظيفي:** هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في المنظمة، وتحديد وتقييم المواهب المحتملين، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية. ويعد تخطيط التعاقب وظيفة مهمة تمكن المديرين والأفراد لتمييز المرشحين الصحيحين في الوظائف، إلا أنها ينبغي أن تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر حالياً منها.

7/5/1/1- **نظام عوائد ومكافآت متكامل مع إدارة الأداء:** تعد هذه العملية عنصراً مكملاً لإدارة المواهب؛ إذ تضع المنظمة خططاً للتعويضات عن طريق إدارة الأداء، هذه التعويضات مثل الحوافز، فالمناقص كلها تتوافق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال.

8/5/1/1- **تحليل فجوة المهارات الحرجة:** عملية تحليل فجوة المهارات الحرجة تشرف على كثير من الوظائف، وهي أساس أي مشروع، ويقصد بالمهارات الحرجة هي تلك المهارات التي يمتلكها مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقودون حصصاً غير متناسبة من أداء الأعمال في منظماتهم وتوليد قيمة أكبر من المتوسط لعملائها والمساهمين، لذا تواجه المنظمات صعوبات كيف تحدد الإدارة الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تفعل لملء هذه الثغرات؟ يسمى هذا بإدارة المواهب الحرجة.

## جدول رقم (3) أبعاد إدارة المواهب التي تناولها بعض الباحثين

الأبعاد التي تناولها	الباحث
التخطيط للمواهب، جذب المواهب والحفاظ عليها، تطوير المواهب	Langenegger, 2011
تخطيط قوة العمل، إدارة الأداء، التطوير، التعويضات	الحميدي، محمد الطيب، 2011
تحديد، تطوير، مشاركة، تحفيز، الحفاظ	Hajimirarab, 2011
الاكتساب، التطوير، الاحتفاظ	Horvathova, 2011
التوظيف، التدريب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ	Kamil, 2011
تحديد المواهب، التخطيط للتعاقب، التطوير، التحفيز	Bano, S., et al., 2011
التحديد، الجذب، التحفيز، التطوير، التخطيط للتعاقب، الاحتفاظ	Kumari, 2012
تحفيز، تعزيز الخبرة، الالتزامات تجاه المواهب	Hoglund, 2012
التدريب والتطوير مع دعم الحوافز المادية الجاذب	Abd Nasir, 2012
الجذب، الاختيار، المشاركة، التطوير، الاحتفاظ	Kehinde, J., 2012
جذب وتوظيف وتدريب وتطوير	الرويلي، 2012
جذب، تطوير، الاستبقاء	، Dodyk, 2012 مرسي، 2013
التخطيط للتعاقب، توظيف، تطوير، التشجيع، الحفاظ	Dessler, G., 2013
استقطاب، اختيار، التطوير، المحافظة	Phillips and Roper, 2009; Noe, et al., 2010; Bjorkman, et al., 2013; Dessler, 2013; Armstrong, 2014
جذب، تطوير، تحفيز، الاحتفاظ	Beheshtifar, 2012 &Pruthvirajsinh, 2014
الجذب، التمكين، النمو، والاختيار، التطوير	Serban, 2014
جذب، اختيار، استبقاء، الاعتراف	Megri, Z., 2014
جذب، اختيار، مشاركة، تطوير، احتفاظ	Sireesha, 2014

استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب	مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، 2014 اسماعيل، عمار فتحي، 2014
الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ، التعيين	الجراح، 2015
الاعتمادية، التوظيف، التنظيم، المحافظة، والاستبقاء، التحفيز، الالتزام	Mensah, 2015
التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز، الاحتفاظ	Alshanbri, et al., 2015
تجنيد، التحفيز، جذب، تحفيز، الاستبقاء، التقييم، التمكين، المشاركة	Nafei, W., 2015
الاكتساب، التطوير، التحفيز، التخطيط للتعاقب	Panda, 2015
جذب، اختيار، تدريب وتطوير، الاحتفاظ، وتعزيز ونقل الموظف	Rachel, D., 2016
الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة	مناع، عاطف محمد، 2016

المصدر : - من إعداد الباحث (مناع عاطف جمال الدين محمد، 2016)

- تحلل الباحثة الجدول السابق الذي تنحصر لاراء الباحثين فترة من 2009 الي 2016 يتضح اختلاف كثير من الباحثين علي مكونات إدارة المواهب، فاتفق كثير من الباحثين كل من (Phillips & Roper, 2009,P. 8; Noe, et al., 2010,P. 24,770; Bjorkman, et al., 2013,P. 195; Dessler, 2013,P. 323; Armstrong & Taylor, 2014,P. 267 Johannsdottir, & Rabbi, et al., 2014,P.164;2015,P. 210 ) على أن إدارة المواهب تعتمد على بعض الأبعاد من أجل اكتساب الأفراد أصحاب المواهب والتي تتمثل في (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة)، بالإضافة إلى باقي الباحثين اشاركوا بصورة متكررة في تلك الأبعاد ولكن كانت مصاحبه لأبعاد أخرى مثل التخطيط للباحثين ( Langenegger, 2011 و الحميدي محمد، الطيب، الهادي، 2011)، (مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، 2014، اسماعيل، عمار فتحي، 2014) .

- وهنا يستقر الباحثة علي ان الخمس أبعاد التي تدور حولها الدراسة الحالية لم تجتمع في هذه الفترة الزمنية وتشير الباحثة الي الجدول التالي مع فترة زمنية احدث تنحصر من 2016 الي 2020.

## جدول رقم (4) أبعاد إدارة المواهب للباحثة على وفق آراء بعض نماذج والباحثين

م	الباحث/ الباحثة	استقطاب المواهب	التخطيط للمواهب	تقييم أداء المواهب	تطوير المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	المجموع من 5
1	الشمري، أحمد أمانة، 2016	✓	✓		✓	✓	4
2	قدور، سعد كنجو، 2017	✓	✓		✓	✓	4
3	قهيري، فاطمة، 2017	✓			✓	✓	3
4	كسنة، محمد علي، 2017	✓		✓	✓	✓	4
5	أحمد زكي، فاطمه، 2018	✓			✓	✓	3
6	حفيظ، خولة، وخان احلام، 2019	✓			✓	✓	3
7	عنان، مسعودة، 2019	✓			✓	✓	3
8	علي، أسرار عبدالزهرة، 2019	✓		✓	✓	✓	4
9	الحمداني، صبا نوري، 2019	✓	✓				2
10	زيادة، رانية محمد، محمود، 2020	✓	✓		✓	✓	4
11	عمر، سارة أبوبكر، حسن، 2020	✓			✓	✓	3
	المجموع	11	5	2	8	8	
	النسب	%100	%50	%20	%80	%80	

المصدر: إعداد الباحثة (2021).

- تستعرض الباحثة في الجدول أعلاه فترة زمنية تتحصر من عام 2016 إلى عام 2020 (وهذا على سبيل المثال لا الحصر)، وهذه الفترة هي الأكثر ظهوراً لمصطلح إدارة المواهب، ومفهوم إدارة المواهب بين

الباحثين، فاجتمع كل من الباحثين (إسماعيل، عمار فتحي، 2014، مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، 2014، الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016، قدور، سعد كنجو، 2017، كسنة، محمد وعلي قهيري، فاطنة، 2017، أحمد زكي إبراهيم، فاطمة، 2018، حفيظ، خولة، وخان أحلام، 2019، عناني، مسعودة، 2019، علي، أسرار عبد الزهرة، 2019، الحمداني، صبا نوري، 2019) على بعد (الاستقطاب للمواهب)، بينما اتفق الباحثون (إسماعيل، عمار فتحي، 2014، مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، 2014، الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016، قدور، سعد كنجو، 2017، الحمداني، صبا نوري، 2019، زيادة، رانية محمد محمود، 2020، عمر، سارة أبوبكر حسن، 2020) وعلى بعد (التخطيط للمواهب)، واتفق كل من الباحثين (كسنة، محمد وعلي، 2017، علي، أسرار عبد الزهرة، 2019، زيادة، رانية محمد محمود، 2020)، على بُعد (تقييم أداء المواهب)، في حين اتفق كل من الباحثين (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016، قدور، سعد كنجو، 2017، كسنة، محمد وعلي قهيري، فاطنة، 2017، أحمد زكي إبراهيم، فاطمة، 2018، حفيظ، خولة، وخان أحلام، 2019، عناني، مسعودة، 2019، علي، أسرار عبد الزهرة، 2019، زيادة، رانية محمد محمود، 2020، عمر، سارة أبوبكر، حسن، 2020) على بعدي (تطوير المواهب والمحافظة على المواهب)، لكن في حقيقة الأمر لم يجمع باحث أو باحثة (على حد علم الباحثة) كل الأبعاد الخمسة التي تدور حولها الدراسة الحالية، وهي ((استقطاب المواهب، تخطيط المواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب))، وحاولت الباحثة جاهدة أن تسد هذه الفجوة البحثية، على أن تقدم نموذجًا كاملاً وشاملاً لجميع الأبعاد التي تقوم وتطبق بها ممارسات إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية خاصة، ومن ثم المنظمات العربية عامة.

### ثانياً: نماذج الريادة الاستراتيجية.

اتسع نطاق استخدام مكونات وأبعاد الريادة الاستراتيجية من قبل المنظمات، وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، حيث برزت الريادة الاستراتيجية على مستوى المنظمات؛ من الذي لديه القدرة على الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر في تقديم منتجات وخدمات جديدة. فتلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالإبداع والابتكار والتميز وأخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم.

ويختلف الباحثون في تحديد أبعاد دقيقة للريادة الاستراتيجية؛ إذ حدد كل منهم الأبعاد حسب وجهة نظره، وبما ينسجم مع دراسته. وسوف نستعرض بعض النماذج لمكونات وأبعاد الريادة الاستراتيجية، وهنا نوجز منها الآتي:-

1/2- أشار نموذج الباحثة (علي حسين، ميسون، 2013، ص395) إلى كل من (Covin&Slevin) في نموذجهما، فقد عبرا عن هذه الأبعاد بأنها إنما لسلوك الريادة الاستراتيجية وهي:-

1/1/2- السلوك الإبداعي: وهو سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص.

2/1/2- السلوك الاستباقي: ويتمثل في المبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين.

3/1/2- السلوك المخاطر: ويتمثل في رغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية، مع توقع عائد مرتفع.

2/2- في حين أشار الباحث (الشمري، أمانة، أحمد عبد الله، 2016، ص247: 249) إلى نموذج مكونات الريادة الاستراتيجية كآتي:-

يرى أن المنظمات الريادية هي تلك المنظمة التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عددًا من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل، وتتضمن أقسام الإبداع وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الإبداعية لكل العاملين في المنظمة. وأشار إلى أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات، أي أنه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية، واعتمد على المكونات التالية:-

1/2/2- الاستقلالية: أوضح 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، ويلعبون دورًا حاسمًا في عملية تقدم الإبداعات للأمم، ويستخدمون رأس مالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة، وتوظيف ذلك لنجاح العمل، ولتكون الفاعلية أكبر فإن عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة، ولا سيما المعرفة الضمنية.

**2/2/2- الإبداع:** يرى أن الإبداع يتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير، ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها؛ لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن ومشاكلهم المستقبلية، وبين أيضًا أن الإبداع عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تعد مركزًا للعمليات الريادية.

**3/2/2- الاستباقية:** لقد بين أن المنظمات تذهب باتجاه البحث النشط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة، للحصول على مزايا المتحرك الأول للسوق، وهو تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على انخفاض الأسعار، والحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن، ويبين أن أول من أشار إلى الاستباقية كبعد ومكون أساسي من أبعاد التوجه الريادي للمنظمات هو (Miller&Friesen) عام 1978، حيث بينا أنها التصرف الذي يسبق المنافسين، ثم تم تطويره ليصبح مفهومًا يشير إلى تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين، وأوضح أن المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وفاعلية الاتصال، وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتفاديها وتبني منتجات وتقديم خدمات جديدة. فالمنظمات الريادية منفتحة على الفرص الجديدة من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية، على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي، وتستجيب لها بشكل دفاعي.

**4/2/3- تحمل المخاطر:** كما يشير الباحث إلى أن تحمل المخاطر على أنها درجة الحرية التي يتمتع بها كل من الأفراد، والفروق التي تعمل بشكل مستقل من أجل وضع الأفكار باتجاه متقدم نحو الأمام، والأخذ بالأعمال الضرورية في صنع الريادة، حينها يصبح تحمل المخاطرة ضرورة لها الأسبقية في أي نشاط ريادي ضمن المنظمات القائمة أو المشاريع الجديدة.

إن تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكلاهما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم إبداعات جديدة. ويبين أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات، وهي كالاتي:-

**1/4/2/3- مخاطرة العمل:** وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة، أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.

**2/4/2/3- المخاطرة المالية:** وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير، أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.

**3/4/2/3- المخاطرة الشخصية:** وتشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقفًا يعدونه جيدًا في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير في مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

#### جدول رقم (5) مكونات المنظمات الريادية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

م	اسماء الباحثين	الاستقلالية	الإبداعية	الاستباقية	تحمل المخاطر	التنافسية الهجومية
1	Clercq&rius,2007	*	*	*	*	
2	Hughes&morgan,2007	*	*	*	*	
3	Ferrell,etal,2008	*	*	*		
4	Leach&Melicher,2009	*	*	*		
5	Lumpkin etal,2009	*	*	*	*	
6	Walter etal,2009	*	*	*	*	
7	Roberts , 2010	*	*	*	*	
8	Xaba&Malindi,2010	*	*	*	*	
9	Casillas&moreno,2010	*	*	*	*	
10	Kreiser,etal.,2010	*	*	*	*	
11	Clercq,etal.,2010	*	*	*	*	
12	Martens,etal.,2010	*	*	*	*	*
13	Huang,etal.,2011	*	*	*	*	
14	Abu Hassim,etal,2011	*	*	*	*	
15	Awang,etal,2011	*	*	*	*	*
16	Ferreira,etal,2011	*	*	*	*	
17	Gathenya,etal,2011	*	*	*	*	
18	Jones,2011	*	*	*	*	
19	Lee,etal.,2011	*	*	*	*	*
20	Lim&Envick.,2011	*	*	*	*	*
21	Madhoushi,etal.,2011	*	*	*	*	*
22	Osman,etal.,2011	*	*	*	*	
23	Yordanova,2011	*	*	*	*	
24	Zainol&Ayadurai,2011	*	*	*	*	
25	Zainol&Daud,2011	*	*	*	*	
26	Cruz&Nordqvist,2012	*	*	*	*	
27	Zellweger&Sieger,2012	*	*	*	*	*
28	Li , 2012	*	*	*	*	*
29	Schmitz&Scheuerle,2012	*	*	*	*	
	المجموع	16	29	29	27	7
	النسب	55%	100%	100%	93%	24%

المصدر: من إعداد الباحث (الشمري، أمانة، أحمد عبد الله، 2016)

كما يتضح من الجدول أعلاه فإن هناك اتفاقاً بين هذه المجموعة من الأدبيات الإدارية على أن هناك أربعة أبعاد، والمكونات للمنظمات الريادية حصلت على نسبة أكثر من 50% تم اعتمادها كأبعاد ومكونات لأغراض الدراسة الخاصة بالريادة الاستراتيجية، وتم الاعتماد عليها من الباحثين لأغراض الدراسة الخاصة بهم، كما هو مذكور أعلاه.

### 3/2- في حين كان نموذج الباحثة (بن قايد، فاطمة زهرة، 2017، ص16):-

1/3/2- الابتكارية: وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة.

2/3/2- المخاطرة: وهي مخاطرة عادةً ما تُحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

3/3/2- الاستباقية: وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة.

4/2- وأضاف نموذج مكونات الريادة الاستراتيجية للباحثين (علي إبراهيم، لمياء وسعد جواد، ميساء، 2019، ص 250 : 252):-

### 1/4/2- الإبداع والابتكار:

يمثل الإبداع إنتاجاً وتطبيقاً ابتكارياً لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقية؛ ما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف، كما تعد المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الإبداع، وهي عملية ابتكار مشاريع جديدة والقدرة على تأسيس المشاريع في الأسواق بواسطة استخدام فعال للموارد، أو هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال، وتقبل المخاطر المختلفة، واستقبال المكافآت المختلفة، مثل (الاعتمادية، الاستقلال، المال)، والإبداع كونه الركن الأساس في نجاح المنظمة وبلوغها للريادة، وكذلك عن طريق ما تحقق الريادة من تميز وتوفير طرائق النجاح للمنظمة، وتعتبر أهم الخطوات المتبعة في عملية الإبداع، وإيجاد علاقة ترابط قوية بين الاستراتيجية والإبداع بشكل يوضح نوع الإبداع الذي ترغب به المنظمة، سواء إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو اتباع طرائق مبدعة في العمل.

- محاولة توصيل رسالة المنظمة إلى العاملين وبشكل مستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

- العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتطبيقاً بما ينسجم وأهداف المنظمة.

2/4/2- **تحمل المخاطر:** إن خصائص وسلوكيات الريادة تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة، والإبداع في إدارته، وإن الريادة تُعد أيضاً نمطاً من السلوك الإداري وبالإمكان قياسه، وهذا هو ما بات يُعرف بالتوجه الريادي، وإن أي منظمة تحاول تقليل أعمالها إلى أدنى حد ممكن. وقد قسم المخاطر إلى ثلاثة أنواع، وهي:-

1/3/4/2- **مخاطر الأعمال:** وتشمل المجازفة من دون التأكد من درجة النجاح، سواء أكانت المخاطر مرتبطةً بدخول أسواق جديدة أم إنتاج سلع أو خدمات جديدة.

2/3/4/2- **المخاطر المالية:** وتنتج عن اقتراض المنظمة لمبالغ كبيرة جداً، أو الالتزام بنسبة كبيرة جداً من مواردها لتحقيق النمو، ويتم استخدام هذه المخاطر للإشارة إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة في التحميل المالي.

3/3/4/2- **المخاطر الشخصية:** وهي المخاطر التي يتحملها المدير التنفيذي لصالح مسار العمل الاستراتيجي، فالمدبرون الذين يتخذون مثل هذه المخاطر يؤثرون في مسار عمل المنظمة ككل، وقراراتهم تنعكس بشكل مباشر على وظائفهم.

4/3/4/2- **الفرصة المتاحة:** إن عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف توليد قيمة لمنظمة قائمة، أو لمنظمة جديدة، لا يمكن الحصول عليها إلا بطريق البحث المتواصل، وإيجاد فرص العمل، وعن طريق بناء مشاريع جديدة قادرة على توفير فرص للعمل، وخدمة الأفراد وأسره، وتمثل الفرصة قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُعد الفرصة السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهية (لا قيمة لها)؛ لأن الفرص لا تتكرر دائماً، والمنظمة الناجحة لا تنتظر الفرص تأتي إليها، وإنما هي تبحث بشكل دؤوب عن الفرص واستغلالها لتعظيم أهداف المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية، وتشكيل وتنامي شيء ذي قيمة من لا شيء تقريباً؛ إذ تبدأ العملية من إنشاء أو إدراك الفرصة، أما الفرصة الريادية فهي استغلال الظروف التي تساعد على إيجاد المنتجات والخدمات الجديدة والتي تؤدي إلى تحقيق الإشباع لحاجات السوق.

## جدول رقم (6) أبعاد الريادة الاستراتيجية للباحثة على وفق آراء بعض نماذج والباحثين

م	اسم الباحث	الإبداع	الابتكار	الاستقلالية	الاستباقية	تحمل المخاطر	المجموع من 5
1	سكارنة، بلال خلف، 2010	✓	✓		✓	✓	4
2	الأغا، وفيق حلمي، 2010 عن (Robert Hisrich)		✓		✓	✓	3
3	داوود، فضيلة سلمان، 2011	✓	✓		✓	✓	4
4	علي حسين، ميسون، 2013 عن (Covin&Slevin)	✓			✓	✓	3
5	الناصري، طارق كاظم، 2016	✓		✓	✓	✓	4
6	الشمري، أمانة، أحمد، 2016	✓	✓		✓	✓	4
7	كوين، و الكعبي، 2017	✓	✓			✓	3
8	جمعه، محمود حسن، 2017	✓		✓	✓	✓	4
9	بن قايد فاطمة زهرة، 2017		✓		✓	✓	3
10	العبيدي و التميمي، 2017	✓	✓			✓	3
11	علي،	✓	✓			✓	3
12	إبراهيم وجواد، 2019	✓	✓			✓	3
13	لطفي، خالد منذر و عبد النسور، مروان محمد، 2019	✓	✓		✓	✓	4
	المجموع	13	10	2	9	13	
	النسب	%100	%98	%20	%90	%100	

## المصدر :- إعداد الباحثة 2021

كما يتضح من الجدول أعلاه فإن هناك اتفاقاً بين هذه المجموعة من الباحثين لفترة زمنية تتحصر من عام 2010 الي عام 2019 (وهذا على سبيل المثال وليس الحصر) على أن هناك أربعة أو ثلاثة أبعاد للريادة الاستراتيجية، فكان هناك اتفاق على أربعة أبعاد لكل من الباحثين (سكارنة، بلال خلف، 2010، داود، فضيلة سلمان، 2011، الناصري، طارق كاظم، 2016، الشمري، أمانة، أحمد عبد الله، 2016،

لطفي، خالد منذر و عبد النصور، مروان محمد، (2019) وهي الأبعاد (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، تحمل المخاطر)، في حين اتفق (الناصرى، طارق كاظم، 2016، جمعة، محمود حسن، 2017) على أربعة أبعاد، هي (الإبداع، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، بينما اتفق (الأغا، وفيق حلمي، 2010) عن (Robert Hisrich)، و بن قايد فاطمة زهرة، (2017) على الأبعاد الثلاثة (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر)، في حين اتفق (كوين، عبد الكاظم والكعبي، سالم، 2017، العبيدي والتميمي، 2017، علي، لمياء، وسعد، ميساء، 2019، إبراهيم وجواد، 2019) على ثلاثة أبعاد: (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطر)، بينما كانت الباحثة (علي حسين، ميسون، 2013 عن Covin&Slevin) أبعادها هي: (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر)، ولم يتناول باحث أو باحثة (على حد علم الباحثة) الجمع بين الأبعاد الخمس التي تستند إليها أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة، وحاولت الباحثة في رؤية منها جمع كل أبعاد الريادة التي تناولها الباحثون منفردين أو مجتمعين لتشمل الدراسة الحالية هذه الأبعاد مجتمعة؛ لمحاولة أن تسد هذه الفجوة وتتفرد بالجمع لكي تكفل للمنظمات تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، والتي يمكن أن تحققها بتواجد وتبني إدارة المواهب داخل المنظمات.

### ثالثاً: - تجارب المنظمات المصرية المحلية، والمنظمات متعددة الجنسيات في مصر: -

#### 1/3- تجارب المنظمات المصرية المحلية.

واجهت الباحثة صعوبات كبيرة في العثور على تجارب في المنظمات المصرية المحلية؛ لقلة وندرة هذه التجارب للاستشهاد بها واعتمادها على تطبيق إدارة المواهب في منظماتها ومعرفة أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية لتلك المنظمات، عكس ما كان متوفراً لتجارب كثيرة ومختلفة ناجحة ومفيدة لمنظمات متعددة الجنسيات تعترف بدور إدارة المواهب؛ لما حققته تلك الإدارة من الريادة لمنظماتها، مما جعل الباحثة تتجه نحو البحث إلى نتائج الدراسات السابقة القليلة التي عثرت عليها في الكشف عن دور أو أثر أو علاقة تطبيق إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية، وسوف نخوض ونستعرض التجارب القليلة التي حاولت الكشف عن تطبيق إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية الموجودة بداخل جمهورية مصر العربية، والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين: -

### 1/1/3- تجربة قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية.

- ركزت تجربة الباحث (مناع، عاطف إبراهيم، 2017، ص 313:317) على أهم قطاع من قطاعات الصناعة في جمهورية مصر العربية، وذلك في دراسة بحثه "تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات"، ومجتمع دراسته في قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، سواء الشركات الحكومية والتابعة للشركات القابضة للغزل والنسيج، أو المنظمات المسجلة في البورصة، حيث بلغ عددها (3214)، ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ويرجع السبب في اختيار تلك المنظمات لإجراء الدراسة الميدانية لكونها تمثل قطاعاً اقتصادياً هاماً. المحمودية للغزل والنسيج / كوم حمادة / مصر الوسطى للغزل والنسيج/ الوجه القبلي للغزل والنسيج / مصر للحريز الصناعي وألياف البوليستر/ شوربجي للغزل والنسيج / الإسكندرية للغزل والنسيج / النصر للملابس والمنسوجات كابو / جولدن تكس / دايس للملابس الجاهزة)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في ربحية المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج مكون من ثلاث ممارسات لإدارة المواهب، وهي (الاستقطاب، الاختيار، التطوير) على المواهب وعلى حساب نسبة الربحية لكل منظمة، والبالغ عددها (٢٣) تعمل في قطاع الغزل والنسيج المصرية، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة قوامها (٤٢٩) فرداً من الإدارة الوسطى والعليا عن طريق استبانة مصممة لهذا الغرض. أهم النتائج:-

1/1/3- وجود تدنٍ في ممارسات إدارة المواهب، علاوة على تدني مستويات الربحية في هذه المنظمات.

2/1/3- ووجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب في ربحية المنظمات.

3/1/3- أسفرت نتائج فرضية الاستقطاب عن وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لمؤشر الاستقطاب في أداء المنظمات محل الدراسة (الربحية)، حيث جاء الاستقطاب في المرتبة الثانية من حيث التأثير في الربحية.

4/1/3- أظهرت نتائج فرضية الاختيار على الربحية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير المباشر في الربحية على التوالي.

5/1/3- كما أوضحت نتائج فرضية التطوير وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لهذا المؤشر في الربحية، بمعنى أن اتباع مبدأ التطوير والتدريب لأصحاب الموهبة والمهارات العالية يؤدي بالتبعية إلى زيادة بالنسبة للربحية.

- وفي ضوء نتيجة الدراسة؛ تشير إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب، لذا أوصى الباحث إدارة المنظمات الصناعية بمزيد من التوجه نحو تبني مفهوم وسياسات الجذب لأصحاب الموهبة والمهارات، سواء من خارج المنظمة (سوق العمل) أو من داخلها، والتركيز على أصحاب المواهب، واعتبار أن هذا المبدأ ينعكس على ربحية المنظمات والمهارات والأفكار والحلول الإبداعية المبتكرة، وتحديد طبيعة المهام المطلوبة وتوصيفها، والتي من شأنها تحديد طبيعة المهارات المطلوبة ووضع المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتعيين تمهيداً لاستغلال أصحاب المواهب في المكان المناسب، ووفقاً لطبيعة الموهبة والمهام المطلوبة، وأوصى أيضاً بالاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين بصفة عامة، وأصحاب المواهب بصفة خاصة، بالإضافة إلى تصميم البرامج التنموية والتدريبية، كما توصي الدراسة بتوصيات يمكن لمنظمات هذا القطاع الاسترشاد بها في تفعيل تلك الممارسات لصالح الأداء.

### 2/1/3- تجربة البنوك المصرية للقطاعين العام والخاص في جمهورية مصر العربية.

- ومن ذلك بحث الباحثة (الزيادي، بسنت عادل رمضان، 2016، ص70:65) في دراسة "أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص" وتم إجراء الدراسة على عدد من ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع العام، وهي (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وعدد ثلاثة بنوك تجارية بالقطاع الخاص، وهي (البنك التجاري الدولي، بنك قطر الوطني مصر، بنك الإسكندرية)، وكان إجمالي عدد العينة الفعلية للعاملين بالقطاعين (384) مفردة. - وتوصلت نتائج الدراسة إلى:-

1/1/2/3- وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تطبيق إدارة المواهب، وكان اهتمام بنوك القطاع العام بتحديد المواهب وتنميتها، أما بنوك القطاع الخاص فكان اهتمامهم الأكبر جذب وتنمية المواهب.

2/1/2/3- ووجود فروق معنوية بين استجابات العاملين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص في مدى تحقيق أبعاد تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى سعي القطاعين لاستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن، والعمل على تلبية احتياجات العاملين.

3/1/2/3- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية لتأثير أبعاد المواهب على أبعاد تعزيز القدرات التنافسية بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص.

- وقدمت الدراسة توصيات للقائمين بالبنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص: - العمل على خلق ثقافة تنظيمية بالبنوك التجارية العامة والخاصة داعمة للمواهب وبيئة عمل تقدر قيمة المواهب، و ضرورة

الاهتمام بإدارة المواهب في البنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص، ووضع معايير محددة وواضحة لقياس المواهب، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار بالبنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص 3/1/3- تجربة شركة المصرية للاتصالات في جمهورية مصر العربية.

- أشارت الباحثة (السيد، أمل عبد الرحمن، 2016) في دراستها "أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية بالشركة المصرية للاتصالات"، ويضم مجتمع البحث جميع العاملين من أصحاب المواهب والكفاءات بالشركة المصرية للاتصالات في (محافظة القاهرة والجيزة)، وبلغ حجم العينة (362) مفردة، وقد تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء، وقد أوضحت النتائج أن: - الاحتفاظ بالمواهب هو أكثر المتغيرات تأثيراً في الالتزام التنظيمي للموظفين بتأثير معنوي إيجابي، يلي ذلك تدريب وتنمية المواهب، ثم يأتي التعاقب الوظيفي في المرتبة الأخيرة في التأثير.

- وتوصي الباحثة المنظمة بالعمل بشكل مستمر على الاحتفاظ بموظفيها، خاصة الموهوبين، وتشجيعهم على استمرار عملهم في هذه المنظمة، وزيادة التزامهم التنظيمي، خاصة الالتزام العاطفي، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وقد اقترحت الباحثة إجراء مزيد من البحوث المستقبلية للإجابة عن العديد من الأسئلة التي لا زالت مطروحة حول موضوع إدارة الموهبة والآثار المترتبة عليها.

#### 4/3 - تجارب المنظمات متعددة الجنسيات:-

سنسلط الضوء في هذا الجزء على بعض المنظمات الأجنبية متعددة الجنسيات التي اهتمت بتطبيق إدارة المواهب على مستواها:-

1/4/3- شركة بريس ووتر هاوس (Price Waterhouse Coopers) (قريشي،هاجر، 2019، ص206:266).

برايس ووترهاوس الاسم التجاري (PWC) هي شركة خدمات مهنية متعددة الجنسيات تتخذ من لندن المملكة المتحدة مقراً لها، منتشرة في 158 دولة في العالم، وتوظف أكثر من 236000 شخص، تأسست عام 1998، وقد استطاعت بعد 10 سنوات أن تجعل من اسمها أيقونة التطوير والتجديد فيما يخص تطوير الموارد البشرية، كما أنها حاصلة على شهادة الأيزو 14001 الخاصة بجودة بيئة الأعمال. وتعتبر شركة PWC من بين أبرز الشركات التي اهتمت بالاستثمار في إدارة المواهب لمواردها البشرية، حيث طورت من قدراتها على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، بغية مواجهة سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة

على المستوى العالمي، حيث استطاعت خلال الخمس سنوات الأخيرة استقطاب أكثر من 50000 شخص من الصين وحدها؛ تحضيرًا لتحديات العشرين سنة القادمة، ضمن برنامجها الاستراتيجي، وقد حددت الشركة مجموعة من الأسئلة التي يجب على كل قائد أن يطرحها ويجب عنها، وهي:-

أ- هل أملك المواهب الضرورية التي تتميز بالسرعة والبراعة التي يمكن أن تحقق استراتيجية المنظمة؟  
ب- هل أملك الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة والمعرفة والخبرة وفي الأماكن المناسبة الآن وبعد 3 أو 5 سنوات من الآن؟

ت- ما الذي سأتحمله كتكلفة إذا لم أقم باختبار الأشخاص المناسبين؟

ث- كيف يمكن لكفاءة إدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف؟

ج- كيف أستطيع جذب ومكافأة المواهب؟

ح- كيف يمكن للموارد البشرية التي أملكها أن تكون منافسًا شرسًا أمام أكبر المنافسين لي في السوق؟ وهل هم مهيون بشكل جيد؟

وبعد الإجابة عن التساؤلات تبين أن 78% من المدراء التنفيذيين في الشركة عزموا إجراء تغيير في استراتيجياتهم لإدارة الأفراد والانتقال إلى إدارة المواهب.

- والنموذج الذي اعتمده شركة (PWC) لإدارة مواهبها في ثلاث مراحل أساسية:

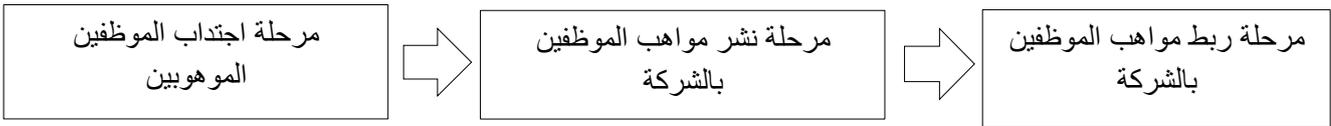
- **مرحلة المدخلات:-** وتتمثل في التخطيط وصياغة الأهداف العامة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى البعيد كالنمو، تدني التكاليف، تحمل المخاطر، وهذا من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري بصفة عامة، والموارد الموهوبة بصفة خاصة (تخطيط طرق استقطابه وتطويره).
- **مرحلة العمليات:-** حيث يتم فيها البدء باستقطاب وتوظيف الأفراد ذوي المواهب والمهارات والأداء المتميز، بهدف تطوير قدراتهم من خلال تعزيز سمات القيادة فيهم، وإخضاعهم لتكوينات وتدريبات تحسن من أدائهم، بالإضافة إلى تقديم مزيج تعويضي مناسب لهم للحفاظ عليهم ... إلخ.
- **مرحلة المخرجات:-** وتتمثل في القيم المضافة ذات البعد الاستراتيجي المنتجة من خلال هذه المواهب، وتشمل:- تحقيق ميزة الريادة الاستراتيجية، الرفع من جودة الأداء، انخفاض معدل دورات العمل، القدرة على الإبداع، تحمل المخاطر وسد الفجوات.

وكخلاصة لتوجه شركة (PWC) لتطبيق إدارة المواهب يقول مسؤول العلاقات الخارجية والعامة في فرع الفلبين: "يجب علينا الاستثمار في رأس المال الفكري الموهوب أكثر من الآن؛ للحفاظ على جدارتنا، فالعالم يتغير بسرعة دائمة، كما أنه يجب علينا تغيير طريقة التفكير الحالية التي تسير بها أعمالنا جذريًا؛ لأن ذلك

يشكل ضرورة حتمية للاستمرار والتميز، بل وأعتقد أننا تأخرنا في مثل هكذا قرار، بحيث كان من المفترض أن نتخذه قبل 10 أو 20 سنة الماضية.

### 2/4/3- شركة بريتش بتروليم (British Petroleum).

قامت شركة النفط العالمية بريتش بتروليم هي الأخرى بعملية الأستثمار في إدارة المواهب البشرية حيث دشن (John Brown) رئيس مجلس الإدارة بالشركة برنامجاً لإدارة المواهب يقوم علي مجموعة من المراحل نلخصها في النموذج التالي:-



نأتي فيما يلي لشرح كل مرحلة على التوالي:-

### 1/2/4/3- مرحلة اجتذاب الموظفين الموهوبين:-

وفيها يقوم ما يقرب من 300 موظف باختبار العناصر الموهوبة من طلبة الجامعات الدارسين في أقسام هندسة البترول، ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة ليعرفوهم عن قرب، فإذا تأكد لهم ملاءمتهم للعمل عرضوا عليهم التعاقد على الفور، قبل أن ينضموا إلى سوق العمل ويكتشفهم المنافسون.

### 2/2/4/3- مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة:-

وفيها يحدد مدير كل قسم الموظفين الموهوبين لديه، ويمنح كلاً منهم مكافأة عبارة عن هاتف محمول تدفع له الشركة فترة استخدامه طوال فترة عمله بها، والغرض من ذلك الهاتف هو ربط الموظف لمدة 24 ساعة بالشركة، بحيث يتمكن زملاؤه من الاتصال به واستشارته عند اللزوم، ولم يسبق أن أحداً من هؤلاء الموهوبين رفض هذه الهدية؛ لأن الموظف الموهوب يحب متابعة كل ما يحدث في الشركة.

### 3/2/4/3- مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة:-

بعد فترة يتم ربط الموظف الموهوب بالشركة بقوة أكثر، بأن يمنح أسهماً قيمتها من المكافآت التي تضاف إلى راتبه، الغرض من هذه الأسهم هو ربط الموظف الموهوب بالشركة وتحصينه ضد إجراءات المنافسين وعروضهم.

**3/4/3 - شركة (IDEO).**

وهي شركة عالمية تعمل في مجال التصميم، حائزة على عدة جوائز، وتعتبر مثالاً في التركيز على المواهب ورعاية المواهب والاستفادة من أصحاب العقول المتميزة، والذين يملكون رصيماً فريداً من الخبرات الفنية المتخصصة، وهي تركز على ممارسات إدارة المواهب للاستفادة من هذه الأفكار لدى هؤلاء الأفراد، فهي تقوم باستئجار أو تعيين أصحاب المواهب الفريدة من نوعها لجمع ما يخدم أهداف المنظمة ( Mciver, et al., 2013, P.612).

**4/4/3 - شركة (NPower).**

البريطانية للكهرباء والغاز التي أظهرت لماذا إدارة المواهب هي استثمار ذو معنى بعد إعادة تنظيم الأعمال وتنفيذ عملية إدارة المواهب في عام 2008، حيث سجلت المنظمة زيادة في إيرادات المبيعات بنسبة 54%، والإنتاجية ما يقرب من 5%، وانخفض عدد الشكاوى المتعلقة بخدمة العملاء أكثر من 14% (Langenegger et al., 2010, P.6).

**5/4/3 - شركة (ECOLAB).**

تعد ECOLAB شركة رائدة عالمية في التعقيم والأمن الغذائي ومكافحة العدوى، وكان الهدف الأساسي للمنظمة زيادة الإيرادات بمعدل 15% نمو سنوي لمدة 5 سنوات، فكان الحل المقترح لتحقيق ذلك متمثلاً في تطوير المواهب، إعداد القيادة الملائمة، تحسين العلاقات وبناء الشبكات، تهيئة بيئة عمل تقود للإبداع وتقبل تحمل المخاطرة، قامت المنظمة ببناء نموذج ارتكز على مشاركة الموهبة، الترقى الداخلي، التمكين من تطوير الذات، تبني تطوير المواهب، نموذج الشركة تم نشره وتوفيره لكل الموظفين. والنتيجة: بلغت مبيعاتها أكثر من 6.1 مليار دولار، 265% زيادة عن إيرادات مبيعات.

**6/4/3 - شركة (Avon).**

عبارة عن شركة رائدة في البيع المباشر من مستحضرات التجميل والعطور ومنتجات العناية بالبشرة.

- المشكلة التي واجهت الشركة: بحلول عام 2006 لاحظت الشركة العديد من التحديات التي تواجهها، مثل ثبات الأرباح وتراجع الأرباح التشغيلية، حيث ساهم عدد من الأسباب في هذا الوضع، فكانت المشكلة الأساسية هي أن الشركة نمت بشكل أسرع من الذي يمكن أن تدعمه أجزاء من البنية التحتية والمواهب،

كما هو الحال مع العديد من المنظمات، فالهيكل والأفراد والعمليات التي كانت تصلح لشركة رأس مالها 5 مليارات من الدولارات ليست بطبيعة الحال ملائمة لشركة برأس مال 10 مليارات.

**الحل:** إعادة هيكلة المنظمة في تنمية المواهب على المستوى التنفيذي، وكان أحد أبسط وأقوى التغييرات هو تحقيق أكبر قدر من الشفافية لكل ما يتعلق بالموهبة وممارستها، وتلغى الشفافية فقط في حالة وجود مخاوف على السرية والتي تفوق فوائد تبادل المعلومات والشفافية، وأدمجت الشفافية في نسيج كل عمليات الموهبة أو برامجها بعيد من الطرق، وكانت تشمل خطط لتطوير، المواهب، بالإضافة إلى مراجعة الأداء. **النتائج:** حققت الشركة كل خططها في مصاريف الادخار منذ بداية التغيير ونمت إيراداتها من 8 مليارات دولار إلى 11 مليار دولار من إيراداتها المتوقعة.

### 5/3- تجارب Multinational & International Companies في جمهورية مصر العربية

#### 1/5/3- تجربة قطاع الأدوية في جمهورية مصر العربية.

الدراسة الوحيدة في مصر (علي حد علم الباحثة) التي كانت على المنظمات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية لقطاع الأدوية.

حيث انفردت الباحثة (عابدين، شيرين حسين كامل، 2019، ص361:344) في دراسة بحثها "العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية على عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر"، وذلك في قطاع ينبض بالحياة، وهو قطاع الأدوية، ولما يمثل هذا القطاع من أهمية بالغة في مصر، واستهدفت الباحثة نوعية الشركات متعددة الجنسيات (مثل سانوفي / فايزر / نوفارتس / إبيكو) حيث تعتبر ظاهرة اقتصادية مهمة في مجال العلاقات الدولية، وهي بمثابة القوة المحركة في النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الراهن، وأوضحت دراسة الباحثة للبيانات الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات النسبة التي تستحوذ عليها من قيمة الإنتاج الدوائي، وهي نسبة 30% في مصر.

- وكان هناك أسباب ودوافع لاختيار الباحثة لتلك الشركات المختارة لتعمل عليها الدراسة، وهي:-

- التعرف على ما مدى تفعيل إدارة المواهب البشرية في تلك الشركات.
- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات مبيعاً على مستوى العالم.
- التعرف على مدى استفادة تلك الشركات من العنصر البشري الموهوب الموجود لديها.
- أن تلك الشركات من ضمن أكثر الشركات تقديمًا للمنتجات الجديدة في السوق المصري والدولي.

- أن هذه الشركات من ضمن أكثر الشركات إنفاقاً على البحث والتطوير والإبداع والابتكار والاستباقية.
  - التعرف على دور كلٍّ من الإدارة العليا والإدارة الوسطى ودور إدارة الموارد البشرية في دعم المواهب البشرية. والتعرف على تأثير المواهب البشرية في أداء العاملين وعلاقته بالإبداع والابتكار.
- 2/1/5/3- وتوصلت نتائج عينة المديرين بالإدارات العليا والإدارات الوسطى إلى الآتي:-

أثبتت نتائج الدراسة الآتي:- أن هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد استراتيجية إدارة المواهب البشرية في فاعلية الأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فنتي الدراسة حول أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات. وكانت التوصيات: يجب القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة الإجابة عن: كيف ولماذا للشركات متعددة الجنسيات دور أكثر من غيرها في تنمية المواهب؟ وينبغي على شركات القطاع الدوائي أن تستفيد من تجارب مثيلاتها الرائدة في نفس المجال.

2/5/3- تجربة أخرى لشركة أرما اليمنية المشتركة، ومندمجة مع مجموعته شركات ماليزية، ومصانعها في جمهورية مصر العربية.

حيث قامت مجموعته من الباحثين من جامعة حلوان بدراسة بحث أثر إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية بشركة أرما التجارية أ.د. / نهال علام، 2018، ص 17:23).

تأسست شركة أرما للصناعات الغذائية في سنة 1992، وهي مشروع مشترك بين مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه ومجموعة شركات ماليزية. بدأت شركة أرما أنشطتها التصنيعية بإنتاج الزيوت والسمن والزبدة، وسرعان ما أصبحت واحدة من أكبر الشركات الصناعية في القاهرة، وقد صاحب نمو الشركة أيضاً تصنيع منتجات التنظيف، وفي فترة وجيزة نمت الشركة وتطورت لتصبح مجموعة صناعية تتألف من ثلاث شركات صناعية متخصصة، وهي:-

- شركة أرما للصناعات الغذائية. - شركة أرما التجارية. - شركة أرما لصناعة مواد التنظيف.

قامت مجموعة البحث بأخذ عينة عنقودية، حيث أخذت عينة من شركات المجموعة، وهي شركة أرما التجارية، ثم عينة من فروع الشركة (فرعي المنوفية والغربية)، وكان عدد موظفي العينة 26 موظفاً، حيث توصلت مجموعة البحث لنتائج الدراسة الآتية:- أن الشركة محل الدراسة تضع أسساً ومعايير واضحة، وأن الإدارة تقوم بتشجيع المشاركة الفعالة بين العاملين، وتشجع الإدارة على تقديم الأفكار الإبداعية من كافة المستويات الإدارية، وتبني تطبيقها، حيث توفر الشركة برنامجاً تدريبياً منتظماً للعاملين بها، يؤدي إلى

ديمومة رفع الكفاءة لدى العاملين بها. وخرجت مجموعة البحث بمجموعة من التوصيات نذكرها فيما يلي: يوصى بالاستمرار في تطوير الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ورفع الكفاءة، من خلال طرق مختلفة، مثل التدريب والدورات. ويوصى بالاستمرار في استخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، وكذلك لخلق الصف الثاني لشغل المناصب القيادية المهمة (التخطيط للخلافة).

#### رابعاً: - العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

سنسلط الضوء على علاقة إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسات المرتبطة بأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

لقد حرص عدد من الباحثين في بيئة ومجال إدارة الأعمال على تناول موضوع حيوي وحديث، وهو إدارة المواهب وعملياتها واستراتيجيتها؛ نظراً لأهميتها على المستويين العلمي والعملي، وفيما يلي نتائج دراسات عدد من جهود الباحثين المبذولة في هذا الصدد، من دراسات عربية وأجنبية:-

- وجاءت نتائج دراسة الباحثة (حفيظ، خولة، 2019) في أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بمؤسسة اتصالات الجزائر، 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 (0,05) ، كما توصلت الدراسة أيضاً 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.

- بينما أشارت نتائج دراسة الباحثة (قريشي، هاجر، 2019) إلى موضوع إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال ، وذلك من خلال استعراض نماذج من شركات دولية استطاعت بفضل استثمارها في إدارة المواهب لمواردها البشرية أن تتبوأ مكانة متميزة عالمياً، وأن تصل إلى قمة الأداء والإنجاز المتميز، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:- وضع برنامج خاص من طرف منظمات الأعمال لاكتشاف وتطوير مواردها البشرية ذات الموهبة المتميزة.

- في حين كانت دراسة الباحثة (أبو النيل، ريم أحمد، 2019) في أثر إدارة المواهب في القدرات المبتكرة، دراسة تطبيقية لإدارة شؤون الموظفين بجامعة عين شمس، مصر، حيث أفادت أن علم إدارة المواهب في هذا الوقت يعد تحدياً كبيراً لجميع المنظمات محلياً ودولياً، والتي تعمل على تنمية القدرات الابتكارية، من

خلال ما يثبت الفرضية التالية: أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية وتعزيزها لتحسين الأداء داخل المنظمة، وقد أثبتت فرضية البحث وجود علاقة إيجابية في تأثير الإدارة بالموهبة في تنمية القدرات الابتكارية.

- وأبرزت دراسة (السكران، بدرية بنت عبدالله، 2019) في فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية وتوصلت لمجموعة من النتائج، حيث جاءت الدرجة العامة لفاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس، وكانت جميعها بتقدير لفظي متوسط، وفيما يتعلق بتأثير متغيرات المركز الوظيفي، الرتبة العلمية، الكلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات الدراسة الثالثة.

- بينما أوضحت نتائج دراسة الباحث (الصباغ، شوقي محمد، 2018) دور إدارة المواهب في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، وأظهرت نتائج البحث الآتي:- انخفاض مستوى تبني شركات الأدوية محل الدراسة لإدارة المواهب واستراتيجياتها.

• ومن ناحية أخرى بينت النتائج انخفاض مستوى القدرة التنافسية لشركات الأدوية الخاضعة للدراسة من حيث القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب في شركات الأدوية محل الدراسة، ودعم القدرة التنافسية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية أوصت الدراسة بعدد من التوصيات لشركات الأدوية في الأردن.

- وسعت دراسة الباحثة (الحمداني، صبا نوري، 2018) دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية، كما ظهر أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة المواهب في ممارسات وتبني جودة الحياة الوظيفية، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً؛ مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد إدارة الموهبة ودورها في المستشفيات الأردنية نحو تبني ممارسات جودة الحياة العمل.

-بينما هدفت دراسة الباحثة (عبد المنعم، أسماء إبراهيم سعيد، 2017) الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية إلى التعرف على مدى دور الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق زيادة العائد على الاستثمار، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك ارتباطاً قوياً بين الاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية.

- وتناولت دراسة (Katarzyna et al. 2015) دور إدارة المواهب في رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية وتأثيرها الإيجابي في رفع معدلات الإبداع والابتكار في الاقتصاد الصيني، وكانت أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن نسبة تمويل البحث والتطوير في هذه الشركات ارتفعت، كما أن نسب الإبداع والابتكار التي حققتها الشركة الصينية تعود إلى الأفراد الموهوبين في داخل هذه الشركات، وتوصلت أيضًا إلى أن إدارة المواهب أدت إلى رفع القدرة التنافسية للشركات الصينية من خلال تحسين جودة المنتجات تدريجيًا، كذلك ازدياد نسب براءات الاختراع المسجلة، وقيام الحكومة الصينية بتسهيل عمليات جذب المواهب وتوطينها داخل الصين، من خلال إعادة هيكلة الشركات وتطوير السياسات والإجراءات للشركات الصينية لجذب المواهب من خارج الصين.

- وكانت دراسة الباحث (Muntean, 2014) حول إدارة المواهب ومساهماتها في أداء المنظمات متعددة الجنسيات في رومانيا، حيث هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة المواهب، حيث قامت الدراسة بفحص عينة من المديرين والمديرين التنفيذيين داخل 94 منظمة من المنظمات متعددة الجنسيات في دولة رومانيا، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية المجتمع المعاصر القائم على المعرفة، ودوره الحيوي في تحسين أداء المنظمة، وأكدت الدراسة على إيجابية العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب على أداء المنظمات متعددة الجنسيات.

- واعتمدت دراسة الباحث (Pruthvirajsinh, 2014) "إدارة المواهب الاستراتيجية 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.

- في حين هدفت دراسة الباحث (Abbasi, 2013) "إدارة المواهب كعامل لنجاح أداء المنظمة، حالة الصناعات الدوائية الباكستانية" إلى تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة المواهب في الصناعات الدوائية في باكستان، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن (ممارسات إدارة المواهب) في البيئة المبحوثة قد أدت إلى نتائج إيجابية في (أداء هذه المنظمات)، ولكي تبقى تلك المنظمات ناجحة وذات تنافسية عالية فقد أوصت الدراسة بالتركيز على الأفراد العاملين ورعايتهم بكافة الوسائل الممكنة؛ لأن الأفراد الموهوبين يعتبرون ميزة قد لا تتوافر عند المنافسين، ولأن الموهوبين يلعبون دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات التي يعملون فيها، خصوصًا في بيئة ذات تنافسية عالية.

- وفي نفس النحو كانت نتائج دراسة (Almaaitah et al, 2013) "إدارة المواهب والميزة التنافسية، توسيط تكامل المعرفة بينهما هدفت الدراسة إلى تحليل دور تكامل المعرفة كمصدر وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتعزيز القدرات التنافسية لهذه الشركات، وأوضحت نتائج الدراسة أن تعزيز القدرات التنافسية في الشركات الكبرى الأردنية مرتبط إلى حد كبير جداً في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات، كما أن التكامل المعرفي كمتغير وسيط لعب دوراً هاماً في التأثير في العلاقة بين إدارة المواهب ودعم القدرة التنافسية للمنظمات للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- بينما أشارت نتائج دراسة الباحث (Haghparast, 2012) إلى "العلاقة بين إدارة المواهب ونجاح المنظمة" ولاية أذربيجان. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر إدارة المواهب والنجاح التنظيمي في قسم الشباب والرياضة في ولاية أذربيجان، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة، وأوصت نتائج الدراسة بأنه إذا أرادت المنظمات تحقيق أداء عالٍ يميزها عن غيرها فلا بد من تبني وتفعيل استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، ويجب على المنظمة العمل على تبني نظام تحفيز استراتيجي للأفراد الموهوبين داخل التنظيم لمساعدة المدراء في إدارة عملياتها بأقل التكاليف لتحقيق النجاح التنظيمي.

- بينما هدفت دراسة الباحث (Ramadan 2012) إلى تحليل العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كندا، وذلك من خلال تركيزها على عناصر القدرة التنافسية، وكان أهم نتائج الدراسة أن إدارة المواهب واستراتيجياتها تعتبر مصدراً أساسياً لتعزيز كفاءة العمليات الداخلية والخارجية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب لعبت دوراً بارزاً في تحديث وتطوير وعاء المواهب داخل المنظمات محل البحث، وساهمت بشكل كبير في تحسين وتطوير منتجات جديدة خلال الثلاث سنوات الماضية من خلال دعمها لأنشطة الإبداع والابتكار.

- في حين انصبت نتائج دراسة الباحثين (Shrimali & Ghidwani 2012) على بيان دور إدارة المواهب كأحد المرتكزات الاستراتيجية لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة، من حيث سرعة تطوير منتجات جديدة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وأوضحت نتائج الدراسة أنه كلما كانت منظمات الأعمال سريعة في جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين، حازت المنظمة على مزايا تنافسية أعلى من منافسيها، وأن قدرة المنظمات على بناء فرق عمل وقادة من الموهوبين يساهم في تحقيق النجاح المالي والمؤسسي.

- وهدفت دراسة الباحث (Langenegger, 2011) فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات السويسرية "Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies"

إلى التحقق من مدى تأثير فعالية استراتيجية إدارة المواهب، تخطيط المنظمة، التخطيط لتعاقب المواهب، جذب المواهب والحفاظ عليها، تطوير المواهب؛ في الأداء المنظمات الربحية، والحصة السوقية الإنتاجية في المنظمات السويسرية، وأظهرت الدراسة فاعلية تأثير إدارة المواهب في أداء المنظمات بشكل هائل، كما توصلت نتائج الدراسة من خلال تحليل العينة الإحصائي من نواحي مالية وغير مالية، إلى أن ازدياد الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية متابعة والاهتمام باستراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر، وأوضحت الدراسة أهمية عناصر التحفيز في زيادة الثقة بالمواهب للمديرين والقياديين الذين يطبقون استراتيجية إدارة المواهب في منظماتهم، وأوصت بأن عامل الثقافة يلعب دورًا بتأثيره في نجاح نشاطات إدارة المواهب داخل المنظمات.

#### 1/4- ومن استقراء وتحليل أهداف ونتائج الدراسات السابقة يتضح للباحثة ما يلي:-

- أكدت نتائج كل الدراسات السابقة على إيجابية العلاقة بين دور إدارة المواهب وأهمية تطبيقها وممارستها في المنظمات في مختلف المستويات الإدارية، وتأثيرها في تحسن كفاءة العمليات والوصول إلى التميز التنافسي لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- حيث أثبتت نتائج العديد من الدراسات أن تعزيز القدرة الريادية لمنظمات الأعمال يحتاج إلى تطوير وتحديث السياسات الإدارية المتبعة، وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة؛ كإدارة المواهب التي تمكنها من التعامل مع المتطلبات الراهنة والمستقبلية في تحقيق رؤية المنظمة في ظل بيئة شرسة وشديدة المنافسة.
- وأكدت نتائج العديد من الدراسات على دور أداة المواهب الإيجابي في زيادة القدرة التنافسية الريادية لمنظمات الأعمال، وخاصة فيما يتعلق برفع نسب الإبداع والابتكار وتحقيق الاستقلالية والاستباقية، وتحمل المخاطر، وخلق فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات.
- وتناولت الدراسات الأجنبية ممارسات إدارة المواهب بصورة أوضح وأدق من التي تناولتها الدراسات العربية، بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات دور إدارة المواهب من جانب، وبين متغيرات أخرى مختلفة مثل (الأداء للمنظمة، الميزة التنافسية، نجاح المنظمة، مستوى المنتجات الجديدة، نمو الإنتاجية، أداء الموظف، تطوير الموظفين، الأبعاد الشخصية والسلوكية، المهارات الفنية والإبداعية، الابتكار، مهارات الاستقلالية والاستباقية، مهارات الالتزامات وتحمل المخاطر، البعد الثقافي، اتخاذ القرارات).

- وقد قيمت كثير من نتائج الباحثين مثل: (Ramadan2012 ,P.6, & Haghparast,2012 P.24:30) علاقة تفعيل إدارة المواهب وأداء المنظمة بالإيجابية القوية، وأوضحوا لماذا تعد إدارة المواهب استثمارًا مجديًا للمنظمة، وأكدوا أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المواهب تظهر أداء مرتفعًا متمثلًا في (إيرادات المبيعات أو الإنتاجية) أعلى بكثير مقارنة باقترانها في نفس المجال، الأمر نفسه الذي أكدته كل من (Shrimali & Ghidwani ، (Langenegger,2011,P.524; Pruthvirajsinh, 2014 (2012) حيث أثبتت دراستهم إيجابية العلاقة بين المواهب وممارساتها، وبين أداء المنظمات التي كان متمثلًا في (الربحية أو العوائد).
- ويتضح للباحثة من خلال دراسة (Langenegger et al., 2011, P.524) التي تمت على نحو 138 منظمة سويسرية للتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأداء المنظمات، سواء المالي أو غير المالي؛ يتضح من تلك الدراسة أن المنظمات التي تتبنى تطبيق إدارة المواهب تتميز بالأداء المرتفع سواء المالي أو غير المالي عن غيرها من المنظمات بفارق كبير؛ مما يدل على إيجابية الأثر لدور إدارة المواهب. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر في أساليب قياس أداء المنظمة بين الباحثين، إلا أنهم اتفقوا جميعًا على إيجابية العلاقة بين إدارة المواهب وممارساتها وبين أداء المنظمة أيًا كان مؤشر أو نوع هذا الأداء، مع التأكيد على أن المنظمات يجب أن تقيّم موظفيها جميعًا من أجل الوصول إلى المواهب التي تمتلكها لتنميتها وتطويرها، وعن طريق ذلك النهج سيتم تحسين مكانة المنظمة في السوق وميزتها التنافسية.
- أثبتت نتائج الدراسات السابقة التي سعت للتعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أثبتت إيجابية الدور الذي تقوم به إدارة المواهب وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية كميزة تنافسية وريادة استراتيجية للمنظمات.
- الأمر الذي تشترك فيه الدراسة الحالية مع تلك الدراسات بصورة جزئية كما في دراسة كل من:
- (حفيظ، خولة، 2019) و(قريشي، هاجر، 2019) و(صبيان، إيمان، 2019) و(أبو النيل، ريم أح،مد 2019) و(السكران، بدرية بنت عبد الله، 2019) و(الصباغ، شوقي محمد، 2018) و(الحمداني، صبا نوري، 2018) و(عبد المنعم، أسماء إبراهيم سعيد، 2017) و(Katarzyna et al.2015) و(Muntean, 2014) و(Abbasi, 2013) و(Almaaitah, 2013) و(Ramadan 2012) و(Shrimali&Ghidwani 2012) و(Haghparast, 2012) و(Langenegger et al., 2011)

- إجمالاً سواء كانت الدراسات العربية أو الأجنبية فقد تناولت مكونات وأبعاد إدارة المواهب من نواحٍ مختلفة، وكيفية تطبيق استراتيجياتها وأسس تعزيزها، والنماذج والنظم المختلفة لإدارة المواهب، كما هدفت أغلبها إلى فهم تطبيق هذه الإدارة، سواء من وجهة نظر المديرين أو العاملين أنفسهم أو الخبراء، ومعرفة مدى تأثير أو دور أو علاقة إدارة المواهب على أداء وإنتاجية المنظمات لتحقيق الريادة الاستراتيجية أو الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، سواء محلية أو متعددة الجنسيات.
- حيث تلعب إدارة المواهب دوراً رئيساً في تطوير قيمة المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية، فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات، فالأفراد الموهوبون يضيفون المزيد من القيمة إلى المنظمات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدارة المواهب الفاعلة.
- كما أشارت التجارب العالمية إلى أن الاستثمار الفعال للمورد البشري الموهوب يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتسم بالتغير المستمر، أصبحت الموهبة رأس مال بشرياً عالي القيمة، الأمر الذي جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات، ففي الوقت الحاضر لم تعد الأراضي ورأس المال والأصول الثابتة الموارد الرئيسية للمنظمات لتكون قادرة على المنافسة العالمية في الاقتصاد الحالي، ويعتبر رأس المال البشري الموهوب مورداً رئيساً لتكيف المنظمات مع المنافسة العالمية، ونتيجة لذلك تتنافس المنظمات مع بعضها البعض للحصول على المواهب والاحتفاظ بها للحفاظ على صفقاتها ومواصلة نموها وبقائها من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة.
- ويمكن القول بأن وجود إدارة المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسن الأداء على جميع المستويات، الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع والمبتكر، وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمه بالعمل الذي يؤديه، ويكون فريداً ومهماً، ويؤثر في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات، خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها وتفقد ميزتها التنافسية في الريادة الاستراتيجية.
- ووفقاً لـ (Cannon & McGee, R 2011) يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على استراتيجية إدارة المواهب المستمدة من استراتيجية المنظمة، حيث تحاول استراتيجية إدارة المواهب ضمان أن

الأشخاص الموهوبين والموجودين المؤهلين والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة للوصول إلى الريادة الاستراتيجية.

● وحتى تتمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وذلك بالاستثمار في مواردها البشرية وتمييزها، فهذا يتطلب قيادة رأس المال البشري من خلال أنشطة إدارة الموهبة المتضمنة (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) أي: ربط الريادة الاستراتيجية للمنظمة بإمكانيات إدارة المواهب التي تمارسها، ومن جهة نظر ( Bhatnagar 2007, P. 663-640) أصبحت الموهبة المفتاح الرئيس للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الريادة الاستراتيجية للمنظمة، وبمعنى آخر أحد أهم المعايير التي يمكن أن يقيّم على أساسها الأفراد الموهوبون في المنظمة في قدرتهم على تعزيز ريادتها الاستراتيجية.

● وأفاد (Chuai,2008, P. 12) أن كل الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية؛ لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم المقدرات والإمكانات البارزة، ويساعدون على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها وريادتها أمام المنظمات المنافسة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال إضافة القيمة والتطبيق الجيد لأبعاد الريادة الاستراتيجية من (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

● حدد (Pablos,Lytras 2008, P. 48:55) أن الإدارة العليا يمكن أن تعزز مكانتها من خلال ممارستها بشكل فعال؛ إذ يساعد ذلك على استقطاب والاحتفاظ بالعاملين ذوي الموهبة والأداء العالي، كما أن ممارسات إدارة المواهب المتضمنة (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) ليس من شأنها تقوية ميزتها التنافسية لتحقيق الريادة فقط، وإنما إبقاؤها لأطول مدة.

● ويرى (Hignite2009, P. 202) أن الأفراد الذين يمثلون أشياء ثمينة لا يمكن أن يقلدوا أو يستبدلوا بسهولة من قبل المنافسين. وأفاد (Al-Awamleh2009, P. 29): وعليه يعدون بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للريادة الاستراتيجية.

● حيث أصبحت إدارة الموهبة استراتيجية ريادية بالنسبة للمنظمات، وإحدى المرتكزات الأساسية في تطويرها، والسعي باستمرار من أجل استقطاب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتطويرهم والسعي لاكتشاف القدرات الكامنة لديهم، فمن الممكن التعرف على قيمة المواهب من خلال المقارنة بين مقدار التكلفة التي أنفقت في سبيل اكتشافها وبين العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً، هذا ما دعا منظمات الأعمال في الألفية الثالثة

إلى الصراع على المواهب والعمل على استقطاب أكبر عددٍ منهم لغرض توظيفهم لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها،

### • ونستعرض فيما يلي أهم العلاقات بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية:-

- إن إدارة المواهب تسهم وبشكل فعال في خلق التميز، لا سيما أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة، وتسعى لمواجهة هذه التحديات المتسارعة في البيئة، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة لاستقطاب الموهبة وتطويرها ومكافأتها، ويعكس ذلك تعرض المنظمة لمشكلات عديدة (قلة وتلكؤ الإنتاجية، وضعف تنمية وتطوير أفرادها، ومن ثم إعاقة أهم العمليات التي من الممكن أن تسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية لها) والذي بدوره قد يؤدي إلى تراجع المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة معها ضمن نفس القطاع.
- لكي تكون المنظمات ناجحة في عملها لا بد لها أن تستقطب أفرادًا موهوبين يعملون في كافة المستويات التنظيمية، ويتحلون بطاقات مناسبة من المهارات والإبداعات والابتكارات والقابليات من القيمة ووجهات النظر المناسبة، ثم يجيء دور تطوير المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها.
- إن البعد الكمي في سنوات الخدمة وغيرها يكون بعدًا حاسمًا في ريادة عمل المنظمة وتفوقها على غيرها في المنافسة.
- إن عملية استقطاب الشخص الأمثل والتميز الذي يمتلك الموهبة هي خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس المال البشري الموهوب، الذي يشمل (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، التطوير للمواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، حيث يجب على المنظمات تطوير موظفيها في كل المستويات والاختصاصات من أجل ملاءمة قدراتها لكي تتحقق الريادة الاستراتيجية لها.
- هناك عدة آثار سلبية عند عدم وجود تطبيق وممارسة إدارة المواهب للمنظمة وعدم استقطاب الموهوبين، تتمثل في تكاليف التدريب والإرشاد الدولي، وفقدان الأشخاص ذوي المهارات والإبداعات والابتكارات لصالح منظمات أخرى، وزيادة معدلات دوران العمل بسبب انخفاض الأداء الفردي والجماعي؛ مما يؤثر في الريادة الاستراتيجية بشكل سلبي.
- بالتالي أصبح التميز في عصرنا الحالي عنصرًا أساسيًا من أجل البقاء بين المنظمات، وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتمام شديد بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة، والتي تُعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضارية لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهداف الريادة الاستراتيجية.

خامساً: - الدراسات السابقة:-**1/5- الدراسات المرتبطة بأثر المتغير المستقل في المتغير التابع (إدارة المواهب) و(الريادة الاستراتيجية).**

- قامت دراسة (عناي، مسعودة، 2019) " أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة العسكرية لاسمنت - في الجزائر) وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها و تم إستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مسيرة مكونة من (36) موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها التزام المؤسسة التام باللوائح المنظمة لصناعة الأسمنت في الجزائر، وأن إمتلاك المؤسسة الافراد الموهوبين يعزز ميزتها التنافسية.

- وأشارت دراسة كل من الباحثان ( التميمي، إيلاف مطلق حميد ،و العبيدي،حاتم،2017) "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية ، وقد شملت العينة (120) فرد من المدراء والعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الإستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة، وقد بينت مجموعة من التوصيات العامة والخاصة استناداً إلى الاستنتاجات المقدمة أهمها ضرورة إيلاء إدارة الشركة أهمية للأستثمار و يجب زيادة الثقة بين العاملين والزبون والاهتمام بتطبيق الاساليب الحديثة للتصميم والانتاج.

- اما دراسة (الشمري، أحمد عبدالله أمانة، 2016) "تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للإتصالات المتنقلة في العراق هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية بالتطبيق في منظماتنا العراقية، تم اختيار شركه كورك، ميدانا للبحث من خلال استمار استبيان (30) فرداً من مديري فروع الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في وصول المنظمات للريادية.

- قدمت دراسة (الشوادي، شروق أحمد عبد المحسن، 2016) " أثر أبعاد إدارة المواهب علي تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة دراية تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة" وهدفه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب على تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة"، وأستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت مجموعة البحث من (382) مفردة من العاملين بشركات الاتصال المحمول، كما جاءت النتائج مؤكده على عدم إدراك الشركات لأهمية المعلومات في تحسين الأداء التنافسي حيث تسهل المعلومات متابعة التغيرات وخاصة أوضاع المنافسين الأمر الذي يعزز الموقف التنافسي.

- قام كل من الباحثان (الزبيدي، غني دحام تناي وحسين، وليد حسين، 2015) بدراسة " استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات في بغداد" وحاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور ادارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة في جمع بيانات البحث، و وزعت على (46) فرداً من الافراد العاملين في وحدات الاداء الجامعي في 81 كلية، وقد ابرزت الأساليب الاحصائية عدد من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط وتاثير معنوية ادارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، وفي اطار مناقشة النتائج قدمت البحث عدد من الاستنتاجات اهمها ان ادارة المواهب تعد المصادر الاكثر اهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية .

- افاد دراسه ( Sriprom, 2015 ) " الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب الاستراتيجية ونجاح المنظمات" 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 الاستراتيجية، 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.

- قدم دراسة ( Serban, 2014 ) تنافسية المواهب والقدرة علي التنافس من خلال امتلاك المواهب بين دولتي(رومانيا، سويسرا ، وهدفت هذه الدراسة لتقييم الوضع بين دولتي ( رومانيا، سويسرا ) كدراسة مقارنة لمستويات امتلاك كلا من الدولتين للمواهب وتنميتها، وهدفت إلي إلقاء الضوء علي أهمية المواهب وامتلاكها وتنميتها لصالح المنظمات(علي المستوى الجزئي ) ولصالح الدول( علي المستوى الكلي ) وقدرة ذلك علي تحقيق التنافسية المثالية .وجاءت النتائج لصالح سويسرا علي حساب رومانيا والتي ثبت وجود انخفاض في مستويات جذب المواهب بالإضافة إلي وجود هجرة لرأس المال الفكري، وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين مدخلات المواهب وبين مخرجات المواهب ودور ذلك في تحقيق التنافسية.

- في حين اشارت ( خليل، اريج سعيد، 2014) في دراستها " تأثير أبعاد إدارة المواهب في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد" في شركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد وبلغت العينة (55) شملت مدراء وخبراء ومدراء أقسام، من خلال استبيان ، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن إدارة التميز ترتبط مع المحافظة على إدارة المواهب بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأبرز التوصيات هو أن تركز إدارة العمليات على مجالات التميز وليس تلبية متطلبات السوق فقط.

- افادت دراسة ( فتحي ، إسماعيل عمار، 2014 ) حيث اهتمت الدراسة بصفة أساسية بتحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية في جامعة مدينة السادات، وتحديد واقع القدرة التنافسية المستدامة

لجامعة مدينة السادات، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء باستخدام عينة قوامها 202 مفردة من أعضاء هيئة التدريس و174 مفردة من أعضاء ، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية والقدرة التنافسية وأن هذه العلاقة طردية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والتي أمكن تصنيفها إلي مجموعتين الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بتدعيم القدرة التنافسية المستدامة لجامعة مدينة السادات من خلال تطبيق عمليات إدارة المواهب البشرية.

-بينما اشار دراسة (المقادمة، عبد الرحمن، 2013) "دور إدارة المواهب البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" وهدفت التعرف إلى دور المواهب البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (130) مدير دائرة ورئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر المواهب البشرية المبدعة وتحقيق الميزة ، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب الكفاءات المبدعة والحد من المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء أو التهميش.

- وقدمت دراسة ( Lyria, 2013 ) " دور إدارة المواهب في أداء المنظمات للمنظمات المدونة في بورصه كينيا دراسة نظرية 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 في أداء المنظمات، أكدت الدراسة ندرة الدراسات ، 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.

## 2/5- التعقيب على الدراسات السابقة:-

بشكل عام، شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلقت منها الدراسة الحالية، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لدينا، وتزويدنا برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات الدراسة بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعتنا بالدراسة، وبأهميتها، وتوظيف العديد من أفكارها، واستخدامها في إعداد المقياس المعتمد للدراسة، شملت الدراسات السابقة رقعة جغرافية لا بأس بها، حيث تناولت العديد من المجتمعات، منها (الجزائر - الأردن - العراق - السعودية - مصر - سويسرا - باكستان - ماليزيا - كندا - كينيا - نيجيريا - إيران - التشيك - أمريكا - تركيا - الهند - الصين - تايوان - أيرلندا - إسبانيا).

وفي ضوء النتائج العامة للدراسات السابقة ظهر للباحثة أن هناك فجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تشتمل على متغيرات وأبعاد لم تتناولها

تلك الدراسات السابقة بنفس الأسلوب، مما يساعد في تقييم إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية من منظور أكثر شمولية وتكاملاً، ولتحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وبعد مراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، فإن الباحثة توصلت إلى أن الدراسات السابقة ركزت على الآتي:-

### 1/2/5- النقاط التي ركزت عليها الدراسات السابقة:-

- أكدت معظم الدراسات السابقة على توضيح العلاقة الإيجابية بين (إدارة المواهب) وعلاقتها وأهميتها على المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية).
- اتفق الكثير من الدراسات السابقة على أن إدارة المواهب تمثل مصدرًا أساسيًا للحصول على الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية، من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة لدى المنظمات لمواجهة الصراعات الدامية للبقاء في السوق.
- أثبتت الدراسات السابقة مسئولية ودور كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في الحصول على المواهب من خلال توظيف واستقطاب واختيار المواهب، ثم تدريبهم وتطويرهم والحفاظ عليهم.
- شملت جميع الدراسات السابقة أبعادًا غير كاملة أو شاملة لإدارة المواهب أو للريادة الاستراتيجية، فمعظم الدراسات السابقة كانت تبحث في إثبات أبعاد مكررة ومنتق عليها من قبل الباحثين السابقين، مثل ما يخص إدارة المواهب (استقطاب - التخطيط - تدريب التطوير - الاحتفاظ)، وما يخص الريادة الاستراتيجية (الإبداع - الابتكار - الاستباقية - تحمل المخاطر).
- أوضحت الدراسات السابقة مدى اهتمام المنظمات العالمية والأجنبية الكبيرة بإدارة المواهب لدى منظماتها، وأنهم الثروة الحقيقية للمنافسة الطاحنة للبقاء والاستمرارية والريادة بين المنظمات.
- قد لاحظت الباحثة ندرة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية، بالإضافة إلى أن الدراسات العربية اهتمت بإلقاء الضوء على ماهية إدارة المواهب من الناحية الأدبية والنظرية، واكتفى البعض بتقييم مستويات تبني إدارة المواهب داخل المنظمات، مثل دراسة (قريشي، هاجر، 2019) و(صبيان، إيمان، 2019) و(حجازي، فيصل، 2012).
- واتفقت دراسة كل من (عناني، مسعودة، 2019) و(العبيدي، أردان حاتم خضير، 2017) في اختيار بيئة التطبيق في المنظمات الصناعية.

- بينما اتفقت دراسة كل من (السكران، بدرية بنت عبد الله، 2019) و(ابوالنيل، ريم احمد، 2019) و(نضال النصري، محمد الأغا، 2015) و(الجراح، صلاح علي، وأبو دولة، جمال داود، 2015) و(فتحي، إسماعيل عمار، 2014) لاختيار بيئة التطبيق في منظمات التعليم العام والجامعات.
- وجاء جزء آخر من الدراسات سعى للتعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة، مثل دراسة (قريشي، هاجر، 2019) و(عناي، مسعودة، 2019) و(حفيظ، خولة، 2019) و(الصباغ، شوقي محمد، 2018) و(التميمي، إيلاف، والعبدي حاتم، 2017) و(مناع، عاطف جمال، 2017) و(الشمري، أحمد عبدالله أمانة، 2016) و(الزبيدي، غني دحام تنادي، وحسين، وليد حسين، 2015) و(المقامة، عبد الرحمن إبراهيم أحمد، 2013)، الأمر الذي تشترك فيه الدراسة الحالية في مجال الدراسة؛ وهو " إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية".
- أما بالنسبة إلى الدراسات الأجنبية فقد تناول بعضها منهجية التحليل النظري والأدبي لإدارة المواهب وممارساتها، مثل دراسة (Sripirom, 2015)، (Pruthvirajsinh, 2014)، (Lyria, 2013)، (Shrimali, 2012)، أما البعض الآخر فهذه إلى دراسة إدارة المواهب وممارساتها ميدانياً في المنظمات الخدمية، مثل (Haghparast 2012)، أو في المنظمات الصناعية مثل (Abbasi, 2013)، (Ramadan 2012)، (Langenegger, 2011).
- وأيضاً انبثق عن هذه المراجعة مجموعة من الأبعاد والاستراتيجيات ذات العلاقة الريادية الاستراتيجية ونشاطاتها المختلفة، مثل (الإبداع، الابتكار الاستقلالية، الاستباقية والمرونة، تقبل المخاطر، الرؤية، النمو، الاستقلال، تحمل المخاطر، الريادة والقيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً، تقبل المخاطر، الرؤية، النمو)، وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية تتبنى خمسة أبعاد، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) باعتبارها أكثر النشاطات والممارسات اتقافاً وشيوعاً بين العلماء والخبراء في هذا المجال من قبل العلماء والخبراء والباحثين في مجال الريادة الاستراتيجية، مثل دراسة كل من (الحنيني، إيمان أحمد، 2019) على أبعاد (الثقافية الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، واعتمد (إبراهيم وجواد، 2019) على أبعاد الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، الفرصة المتاحة في تحقيق مكونات الإبداع، الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات)، في حين تناولت كل من الباحثين (علي إبراهيم، لمياء وسعد جواد، ميساء، 2019) أبعاد الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرصة المتاحة)، وذكر (إبراهيم وجواد، 2019) (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، الفرصة المتاحة في تحقيق مكونات الإبداع، الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات)، وأكدت (عبد الهادي الفيحان،

إيثار، 2018) على ثلاثة أبعاد، وهي كالتالي: (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، واتفقت معها (بن قايد فاطمة زهرة، 2017) في نفس الأبعاد (الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية)، بينما اعتمد (Sinisa 2017) على (الاستباقية، تحسين الموارد المالية، وكذلك الابتكار)، في حين تناول (الحكيم، ليث وعلي، محمد، 2017) الأبعاد التالية: (الإبداع، المخاطر، تحديد الفرص، الثقافة الريادية)، وأشار (جمعة، محمود حسن، 2017) إلى أبعاد (الإبداعية، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر، المغامرة المنافسة)، واعتمد كل من (العبيدي والتميمي، 2017) على أبعاد (الإبداع والابتكار، التطوير، تحمل المخاطر)، واعتمد (الشمري، 2016) على الأبعاد (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، في حين كانت أبعاد (سليمان وناصر، 2016) هي الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية، المخاطر)، وأفاد (علي حسين، ميسون، 2013) إلى أبعاد (السلوك الإبداعي، السلوك الابتكاري، سلوك المخاطر)، وأشارت (داود، فضيلة سلمان، 2011) إلى أبعاد (الإبداع والابتكار، الاستباقية، تبني المخاطرة) .

■ علي الرغم من وجود الدراسات والبحوث المتعلقة بأهمية إدارة المواهب، وأيضا الريادة الاستراتيجية لصالح أهداف المنظمة وأدائها أو العديد من النواتج التنظيمية الأخرى، إلا أن أيًا منها لم تحاول الجمع بين المتغيرات الخمسة (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) في نموذج واحد ومحاولة دراستها مجتمعة، وبالتالي كان هدف الدراسة الحالية ومحور اهتمامها الأساسي هو دراسة إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعد واحدة من الدراسات الأولى على حد علم الباحثة التي تسعى إلى فحص ورصد العلاقة بين المتغيرات الخمسة المذكورة، فضلاً عن محاولة الإسهام في هذا المجال الجديد والناشئ.

### 2/2/5- اتفقت جميع الدراسات السابقة على الآتي:

- على 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 الاستراتيجية.
- أكدت الدراسات السابقة على إلزام المنظمات بالاهتمام بإدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية والريادة في السوق التنافسي.
- أكدت الدراسات السابقة على اهتمام المنظمات بتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- أثبتت الدراسات السابقة على دور المواهب وما تحققه من تميز للمنظمات لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

**3/2/5- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

1. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري؛ نظرًا لكم الكبير من المعلومات التي احتوتها.
2. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
3. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدًا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
4. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
5. بيان صدق استشعار الباحثة بمشكلة وبتساؤلات الدراسة، والاستفادة في تحديد تساؤلات وأهداف الدراسة و تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
6. الاستفادة في اختيار مجتمع البحث وطرق اختيار وحدة المعاينة وتكوين أداة الدراسة.
7. الاستفادة في تحديد المراجع اللازمة والدراسات السابقة الحديثة والمناسبة.
8. الاستفادة من التعرف على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث في بيئات مختلفة، وخاصة البيئات المتقاربة مع بيئة التطبيق.
9. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.
10. معرفة توصيات الدراسات السابقة، وتحديد الأهداف التي لم يتم تحقيقها في الدراسات السابقة والعمل على تحقيقها. الاستفادة منها في بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة التي تناولتها الفصول الثلاثة (الثاني، الثالث، الرابع) السابقة وعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

**▪ حيث كانت تلك الدراسات على ثلاث مجموعات كما يلي:-**

- المجموعة الأولى، وهي مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المواهب)، وفيها تم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أهم المؤشرات المتعلقة بممارسات إدارة المواهب وأكثرها شيوعًا بين الباحثين، والتي استفادت منها الباحثة في استخلاص أهم مؤشرات وممارسات إدارة المواهب لاستخدامها في قياس هذا المتغير في دراسته، حيث استقرت الباحثة على أبعاد (استقطاب المواهب - التخطيط للمواهب - تقييم أداء المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب) كأحد أهم وأكثر المؤشرات شيوعًا بين الباحثين.
- المجموعة الثانية، وهي مجموعة الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، وفيها تم الوقوف على أهم العمليات والمراحل المعرفية التي تتبناها

المنظمات أو الأدبيات، والتي أفادت الباحثة في التعرف على أهم المراحل أو الممارسات التي سوف تستخدم في قياس هذا المتغير، واستقرت الباحثة على الأبعاد الخاصة بالمتغير (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

- المجموعة الثالثة، وهي مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت علاقة المتغير المستقل (إدارة المواهب) مع المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، وفيها تم عرض الدراسات العربية والأجنبية على اختلاف مؤشراتها التي تناولها الباحثون، حيث أكدت الدراسات على دور وأهمية تطبيق أبعاد إدارة المواهب بمؤشراتها المختلفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، وقد تم رصد مؤشرات إيجابية للمنظمات التي تبنت بناء هذا المفهوم، حيث ظهر متجليًا في تحقيق الريادة الاستراتيجية، سواء من ميزة تنافسية أو ربحية أو حصة سوقية أو تعلم ونمو أو أساليب إنتاجية مبتكرة ومبدعة لها الاستقلالية والاستباقية مع تحمل المخاطر.

أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أهم المؤشرات والممارسات، سواء لإدارة المواهب أو للريادة الاستراتيجية، حيث أظهرت هذه الدراسات تنوعًا في المبادئ والممارسات والسياسات التي تتبنى هذه المتغيرات، الأمر الذي مكن الباحثة من وضع إطار يضم خمس مراحل، وهي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لقياس إدارة المواهب، وأيضًا إطار يضم خمس مراحل، وهي (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) لتحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات لأهم وأكثر المؤشرات شيوعًا بين الباحثين لمتغيرات الدراسة.

### 3/5- خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تسليط الضوء وفحص المحاور الرئيسية التي تناولت مرتكزات العلاقة بين إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال إبرازها في الآتي:-

- أولًا:- نماذج إدارة المواهب، وتم عرض أكثر من نموذج من منظور عدد من الباحثين لعدد مختلف من المنظمات.
- ثانيًا:- نماذج الريادة الاستراتيجية، وتم استعراض نماذج متعددة لباحثين مختلفين في منظمات متنوعة.
- ثالثًا:- تناولنا تجارب الشركات المصرية المحلية، وتجارب شركات متعددة الجنسيات، وتجارب شركات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية، وتم عرض مجموعه من تجارب لشركات مختلفة، وكذلك على نفس المنوال تم استعراض تجارب المنظمات المصرية المحلية التي لا تزال تغيب عنها وتحتاج إلى تبني ثقافة تطبيق وممارسة أبعاد إدارة المواهب، حيث أظهرت التجارب المعروضة في هذا البحث نقصًا

كبيراً في المنظمات المصرية المحلية في جمهورية مصر العربية التي تطبق وتهتم بإدارة المواهب مقارنة بالشركات الأجنبية متعددة الجنسيات (على غرار شركة PWC، شركة بريتش بتروليوم، إلخ.....) التي أدركت مدى أهمية إدارة المواهب لمواجهة المنافسة، وسرعة التغيرات الحاصلة في البيئة على المستوى العالمي، فوضعت بذلك برامج وسخرت كل الامكانيات من أجل الكشف ودعم وتطوير المواهب في قوة العمل.

■ فالمنظمات في عالمنا العربي أغلبها لا زال يفتقر إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب وإدارة المواهب، فهي تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير، بالتالي تحقيق مستوى الأداء المقبول، وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهداً وتكلفة أقل، وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموهوبين، مما جعلها تتبوأ مكانة متأخرة بين منظمات الأعمال العالمية الرائدة في هذا المجال من جهة.

- ومن جهة أخرى، فالوضع الراهن الذي يواجهه بلدان العالم العربي في المجال الاقتصادي، وخاصة جمهورية مصر العربية (الأزمة الاقتصادية) يحتم عليها إيجاد الحلول البديلة التي تخرجها من الأزمة، والحل يكمن في الموارد البشرية الموهوبة، فهي الثروة الحقيقية التي لا تنضب، وتتميز جمهورية مصر العربية بهذا المورد، فالمورد الموهوب هو الذي بإمكانه أن يجد أكثر من حل لأزمة يمكن أن تقع، بل والقادر على تحويل التهديدات إلى فرص، والضعف إلى قوة، ويستفيد منها، وعلى الرغم من التقدم التقني والتكنولوجي يبقى دور إدارة المواهب دوراً فعالاً ومهماً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، فيجب اكتشاف المواهب والعمل على صقلها، والحفاظ عليها لتحقيق الهدف الأساسي، وهو الريادة الاستراتيجية، ويتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار لتطوير جودة الأداء، والسعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد مدى احتياج المنظمة للمواهب، وربط استراتيجية المنظمة بنوع، وطبيعة المواهب الوظيفية المتوفرة بالمنظمة، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن أن الأفراد لديهم الفرصة الكافية للمشاركة في القرارات، والتشجيع على الإبداع والابتكار والتطور في أدوارهم تلك، مع إعطائهم الفرصة ليعبروا عن رأيهم، وتوفير أفضل الفرص لهم للنمو، ومن ثم زيادة التزامهم في العمل من خلال إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لذا ينبغي على المنظمات أن تبذل جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية، وبالشكل الذي يضمن انخراط العاملين بشكل تام، مع ممارسات مكونات الريادة الاستراتيجية، والتي

تعكس مكونات استراتيجية الموهبة، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال.

- رابعاً:- استكشاف ورصد العلاقة بين دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية وإظهار نوعية العلاقة التي توصلت إليها جميع نتائج دراسات الباحثين، وانتقلت الأغلبية العظمى على أن هناك علاقة مشتركة ومؤثرة وطرديّة إيجابية قوية لدور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى منظمات الأعمال المختلفة، وتم توضيح ذلك من خلال نتائج تجاربهم.
- خامساً:- استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بأثر المتغير المستقل في المتغير التابع (إدارة المواهب) و(الريادة الاستراتيجية) التي رصدت وكشفت العلاقة بين المتغيرين ومدى ارتباطهما الوثيق وحالة التكامل بينهما.
- سادساً:- استناداً إلى ما تقدم ترى الباحثة أن هناك علاقة تكاملية مشتركة وطرديّة إيجابية قوية لدور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن خلال ذلك تقترح الفرضية الرئيسة الآتية، والتي سيتم اختبار صحتها في الجانب العملي في المنظمات المبحوثة:- "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، وهذا ما سنستعرضه في الفصل الخامس من الدراسة.

## الفصل الخامس

### منهجية الدراسة

#### 1- المقدمة.

#### 1/1- منهج الدراسة ومصادر المعلومات.

1/1/1- منهجية الدراسة.

2/1/1- مجتمع الدراسة.

3/1/1- عينة الدراسة.

1/3/1/1- توصيف عينة الدراسة.

#### 4/1/1- أدوات وإجراءات جمع البيانات.

1/4/1/1- البيانات الأولية.

2/4/1/1- البيانات الثانوية.

3/4/1/1- أداة الدراسة.

#### 5/1/1- جمع بيانات الدراسة.

#### 2- أساليب التحليل الإحصائي.

1/2- التحليل الإحصائي.

2/2- مقياس أداة الدراسة.

3/2- تحليل أبعاد الاستبانة.

#### 1/3/2- الأساليب الإحصائية الوصفية.

1/1/3/2- معامل الصدق "الاتساق الداخلي".

2/1/3/2- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach, Alpha).

3/1/3/2- الأوساط الحسابية والانحراف المعياري.

#### 2/3/2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

1/2/3/2 - معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Bivariate).

تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية (Pearson Correlation Bivariate).

2/2/3/2- تحليل الانحدار البسيط.

3/2/3/2- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

#### 3- خلاصة الفصل.

## 1- المقدمة.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الوضع الحالي لممارسات تبني إدارة المواهب ونشاطاتها داخل المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية، من خلال آراء واتجاهات مديري الموارد البشرية الشريحة المستهدفة بهذه المنظمات، بشأن كل من ممارسات تطبيق إدارة المواهب ومراحلها وأبعادها، كما يهدف إلى توضيح وتحديد الأساليب والوسائل المتبعة في إعداد البحث فيما يتعلق بالدراسة الحالية، وذلك من خلال تحديد الإطار المستخدم في إجراءات الدراسة من اختبار ثبات وصلاحيّة أدوات القياس المستخدمة لجمع البيانات وفروض ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، بالإضافة إلى تحديد وتوصيف مجتمع الدراسة وحدوده.

ومن خلال أهداف وفروض الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في تناول تساؤلات الدراسة والوصول إلى النتائج واقتراح التوصيات الملائمة، وذلك من استقراء أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لتكوين الإطار المفاهيمي واستخلاص المؤشرات التي استخدمت في صياغة فروض ومتغيرات الدراسة.

ومما سبق تناولت الباحثة في هذا الفصل مدى تبني الإدارات داخل المنظمات محل الدراسة لممارسات إدارة المواهب وعلاقتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية (محل الدراسة)، كما تناول الفصل منهجية الدراسة من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد الأساليب التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الحالية.

**1/1- منهج الدراسة ومصادر المعلومات.**

في ضوء تساؤلات الدراسة ومتغيراتها يمكن تحديد طبيعة البيانات التي تم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي:-

**1/1/1- 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 الاستراتيجية لدى المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات داخل مصر، والتنبؤ بسلوك الظاهرة (محل الدراسة) في المستقبل.

**2/1/1- مجتمع الدراسة:-**

- يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع الدراسة، وبناءً 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 وصعوب حصره للعاملين في هذا المجال فتم الاعتماد على روبرت ماسون لحساب حجم العينة.

**3/1/1- عينة الدراسة :-**

- سيتم استخدام أسلوب العينات الملائمة وهو أسلوب من اساليب العينات غير الاحتمالية والتي يتم اختبار العينات فيها من مجتمع الدراسة حيث المجتمع كبير ويصعب حصره حيث عينات الدراسة غير محدد في جمهورية مصر العربية، وتم تحليل عدد (205) استبانة من اصل عدد (384) استبانة وهذا يمثل حجم العينة المناسب وفقا لحساب حجم العينات لمعادلة روبرت ماسون 
$$n = \frac{N}{[S^2 (N-1) + pq] + 1}$$
 وسوف يتم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث وضعهم الديمغرافي (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ونوع المنظمة (مصرية محلية، متعددة الجنسيات) وعدد العينة هو (205) موظفين من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة ؛ لمجتمع الدراسة.

**1/3/1/1- توصيف عينة الدراسة:-**

- يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص لمفردات العينة المتمثلة في المحور الأول الخاص بالمعلومات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة (نوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنظمة).

## جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بمفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

م	المتغير	الفئة	العدد التكرار	إجمالي عدد العينة	النسبة	إجمالي %
1	نوع الجنس	ذكر	107	205	52%	100%
		أنثى	98		48%	
2	فئات العمر الزمني	30 إلى أقل من 39 سنة	100	205	49%	100%
		من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة	72		35%	
		50 سنة فأكثر	33		16%	
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	51	205	25%	100%
		ليسانس	36		18%	
		ماجستير	104		51%	
		دكتوراه	14		7%	
4	سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	205	23%	100%
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	51		25%	
		من 15 سنة فأكثر	107		52%	
5	نوع المنظمة	مصرية محلية	117	205	57%	100%
		متعددة الجنسيات	88		43%	

المصدر: إعداد الباحثة 2021.

**- يتضح من الجدول السابق البيانات الآتية:-**

1. اقتربت نسب توزيع مفردات العينة بين الفئتين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة مديري فئة الذكور (52%)؛ إذ بلغ عددهم (107)، مقابل نسبة المديرات فئة الإناث (48%) إذ بلغ عددهن (98)، وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة الأعمال تناسب النوعيتين إلى حد كبير.

- أفاد توزيع مفردات العينة وفقاً لفئات العمر الزمني عن وجود اتجاه ظاهر للفئة العمرية التي تتراوح من 30 إلى أقل من 39 سنة، حيث بلغت نسبتها (49%) وبعدها (100) من إجمالي عينة الدراسة، وترى الباحثة أن ذلك يوضح اقتناع واهتمام هذه الفئة بالعمل في مجال من أهم مجالات الأعمال وهو مجال الموارد البشرية، ومن دواعي السرور والتفاؤل أنها فئة الشباب؛ حيث الفكر والتطبيق الحديث لعلم إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.
- ويليهما الفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى أقل من 49 سنة؛ إذ بلغت نسبتهم (35%) وبعدها (72) من إجمالي عينة الدراسة، وأخيراً تأتي الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتها (16%) وبعدها (33) من إجمالي عينة الدراسة.

2. أشار توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي إلى ارتفاع واضح في المفردات من الفئات الحاصلة على درجة الماجستير، حيث بلغ مجموع نسبتها (51%) وبعدها (104) من إجمالي العينة. ويتضح للباحثة من هذه النسبة المرتفعة مدى التطور الفكري الذي يتجه إليه العاملون والمنتمون إلى مجال إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة في عصرنا الحالي، ووعي وإدراك فئات عينة الدراسة أن التقدم يأتي بالعلم والدراسة المهنية والأكاديمية، ومطابقة ما هو مدروس على أرض الواقع علمياً وعملياً، ويأتي في المستوى الثاني مفردات من الفئات الحاصلة على بكالوريوس؛ إذ بلغت نسبتهم (25%) وبعدها (51) من إجمالي العينة، ويليهما على التوالي المستوى الثالث مفردات من الفئات الحاصلة على ليسانس؛ حيث بلغ مجموع نسبتها (18%) وبعدها (36) من إجمالي العينة، وهذا يدل على أن العمل في مجال الموارد البشرية لم يقتصر على خريجي مؤهل علمي معين أو محدد، بينما تأتي درجة الدكتوراه في آخر مستويات المؤهل العلمي؛ حيث كان هناك انخفاض ملحوظ في المفردات من الفئات الحاصلة على درجة الدكتوراه؛ حيث بلغ مجموع نسبتها (7%) وبعدها (14) من إجمالي العينة.

3. يعبر توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة عن أن وجود هذا المجال ليس بالأمر الحديث، بل من عصور مضت، حيث تمثل فئة العاملين في مجال الموارد البشرية النسبة الأعلى ارتفاعاً من أصحاب الخبرة في هذا المجال، وهم الفئة من 15 سنة فأكثر، وكانت النسبة (52%) وبعدها (107) من

إجمالي العينة، وتليها فئة أصحاب سنوات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة؛ إذ بلغت نسبتهم (25%) بعدد (51) من إجمالي العينة، في حين أصحاب سنوات الخبرة الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات إلى نسبة (23%) بعدد (47) من إجمالي العينة.

4. أوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لنوع المنظمة أن المنظمات المصرية المحلية بلغت نسبتها (57%) بعدد (117) من إجمالي العينة، بينما كانت نسبة المنظمات متعددة الجنسيات (43%) وبعدد (88) من إجمالي العينة.

#### 4/1/1- أدوات وإجراءات جمع البيانات.

##### 1/4/1/1- 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.

##### 2/4/1/1- أداة الدراسة:-

- لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبيان الإلكتروني عن طريق الإنترنت Online كأداة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة، وهي الأداة الأكثر ملاءمةً وفعاليةً لتحقيق أهداف الدراسة في الوقت الراهن، حيث تم إرسالها إلى المنظمات المبحوثة عن طريق الإنترنت؛ لصعوبة إجراء بحوث ميدانية أو تطبيقية؛ نظراً 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 كآتي:-**

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

- **المحور الثاني:** يحتوي على تساؤلات تم تصميمها على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل، وهي عدد (20) سؤالاً 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 (20) سؤالاً تخص أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، كما هو موضح في الجدول التالي:-

**جدول رقم (8)**

**متغيرات أداة الاستبانة.**

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المجموع	المصدر
1	معلومات ديمغرافية	- نوع الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع المنظمة	5	5	- من إعداد الباحثة
2	أبعاد إدارة المواهب	• استقطاب المواهب • التخطيط للمواهب • تطوير المواهب • تقييم أداء المواهب • الاحتفاظ بالمواهب	4 4 4 4 4	20	• من إعداد الباحثة من الدراسات السابقة (حفيظ، خولة، 2019، ص95) (جيجل، محمد، 2020، ص132) (كمر، مصطفى، 2018، ص532) (عناني، مسعودة، 2019، ص73)
3	أبعاد الريادة الاستراتيجية	• الإبداع والابتكار • الاستقلالية • الاستباقية • تحمل المخاطر	8 4 4 4	20	• من إعداد الباحثة من الدراسات السابقة (العبيدي، خضير، 2017، ص266) • الشمري، أحمد، 2016، ص200، التميمي ، ايلاف ، 2017، ص230).

المصدر: إعداد الباحثة 2021.

**5/1/1- جمع بيانات الدراسة:-**

- كما ذكر أعلاه، تم تصميم قائمة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة، وقد تضمنت القائمة عدد (45) عبارة لقياس مؤشرات متغيرات الدراسة كما في الملحق رقم (1)، حيث تكونت من ثلاثة أقسام كالآتي:-

- **القسم الأول: معلومات ديمغرافية:-** والذي تناولته عدد (5) عبارات.
- **القسم الثاني: المتغير المستقل:-** إدارة المواهب، والذي تناولته عدد (20) عبارة من رقم (1:20). وكانت موزعة على مؤشرات إدارة المواهب كالتالي:-
  - **استقطاب المواهب:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (1:4) (حفيظ، خولة، 2019).
  - **التخطيط للمواهب:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (5 :8) (جيجل، محمد الصديق، 2020).
  - **تقييم أداء المواهب:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (9:12) (كمر، مصطفى صلاح، 2018).
  - **تطوير المواهب:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (13:16) (عناي، مسعودة، 2019).
  - **الاحتفاظ بالمواهب:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (20:17) (عناي، مسعودة، 2019).
- **القسم الثالث: المتغير التابع:-** والذي تمثل في الريادة الاستراتيجية، والذي تناولته عدد (20) عبارة من رقم (21:40)، وكانت موزعة على الأبعاد على النحو التالي:-
  - **الإبداع والابتكار:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (21:28) (العبيدي، أردان حاتم خضير، 2017).
  - **الاستقلالية:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (29:32) (الشمري، أحمد، 2016).
  - **الاستباقية:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (33:36) (الشمري، أحمد، 2016).
  - **تحمل المخاطر:** والذي تناولته الأسئلة من رقم (37:40) (التميمي، إيلاف، 2017).

**2- أساليب التحليل الإحصائي:-**

- اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة على مجموعة من أساليب التحليلات الإحصائية؛ من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي:-

**1/2- التحليل الإحصائي:-** سوف يتم اعتماد أدوات التحليلات الإحصائية المبنية لتحليل فرضيات الدراسة المخططة كالآتي:- لمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V21).

**2/2- مقياس أداة الدراسة:-**

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 5:1) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات، كما هو موضح في الجدول التالي:-

**جدول رقم (9)****أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.**

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

المصدر: إعداد الباحثة 2021 (استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي).

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

3/2- تحليل أبعاد الاستبانة:-1/3/2- الأساليب الإحصائية الوصفية.

1/1/3/2- معامل الصدق "الاتساق الداخلي"

2/1/3/2- معامل الثبات وفق معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach-Alpha).

3/1/3/2- الأوساط الحسابية والانحراف المعياري.

2/3/2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

1/2/3/2- قياس العلاقة الخطية معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation).

2/2/3/2- تحليل الانحدار البسيط.

1/3/2- الأساليب الإحصائية الوصفية.1/1/3/2- معامل الصدق "الاتساق الداخلي" لأبعاد الدراسة:-- صدق الأداة (الاستبانة) وثباتها:-

يعد الصدق من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس؛ لأنه يشير إلى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وُضع من أجلها، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ويُعرف الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة بمدى اتساق وارتباط كل عبارة بالمجموع الكلي للبعد، وإلى أي مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بهدف تحديد درجة المصدقية والاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ اعتمادًا على معامل الارتباط بين بنود قائمة الاستبيان، وقد جرى التحقق من الصدق بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد العاشرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V21)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للأبعاد.

**جدول رقم (10)**  
**معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة المواهب).**

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

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. V21 ).

• يتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001) لعينة الدراسة، وهي (205) بين كل عبارات (إدارة المواهب) والمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (\*\*.931). للعبارة رقم (7) في حدها الأدنى، و(\*\*.968) في حدها الأعلى للعبارة رقم (8)، وهذا ما يدل على قوة التماسك الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور الذي احتفظ بكامل العبارات كما هي؛ لأنها حققت الهدف من وجودها في هذا المحور، وبالتالي فإن هذا يعني صدق العبارات لهذا المتغير؛ إدارة المواهب، ولا يوجد حاجة لحذف أي منها؛ لأن قيمه Sig عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05).

### الجدول رقم (11)

معامل الاتساق الداخلي بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور الريادة الاستراتيجية).

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
<b>الإبداع والابتكار</b>		
21	.937**	.000
22	.958**	.000
23	.950**	.000
24	.906**	.000
25	.954**	.000
26	.954**	.000
27	.954**	.000
28	.940**	.000
<b>الاستقلالية</b>		
29	.970**	.000
30	.974**	.000
31	.964**	.000
32	.926**	.000
<b>الاستباقية</b>		
33	.930**	.000
34	.944**	.000
35	.941**	.000
36	.936**	.000
<b>تحمل المخاطر</b>		
37	.957**	.000
38	.920**	.000
39	.952**	.000
40	.941**	.000

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V21).

• يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن كل عبارات المحور الثاني (الريادة الاستراتيجية) ترتبط بدرجة عالية مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية وارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001) لعدد عينة الدراسة، وهي (205) بين كل عبارات الريادة الاستراتيجية والمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (\*\*0.906). للعبرة رقم (24) في حدها الأدنى، و(\*\*0.974) في حدها الأعلى للعبرة رقم (30)، وهذا ما يدل على قوة تماسك الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور الذي احتفظ بكامل العبارات كما هي؛ لأنها حققت الهدف من وجودها في هذا المحور، وبالتالي فإن هذا يعني صدق العبارات لهذا المتغير؛ الريادة الاستراتيجية، ولا توجد حاجة لحذف أي منها؛ لأن قيمه Sig عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05).

### 2/1/3/2- 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 (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات مكونات الاستبانة للعينة 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:-

#### جدول رقم (12) معامل الثبات "كرونباخ ألفا" للأبعاد.

المتغيرات / الأبعاد	عدد العبارات	ثبات البعد
البعد الأول (استقطاب المواهب)	4	.968
البعد الثاني (التخطيط للمواهب)	4	.964
البعد الثالث (تطوير المواهب)	4	.968
البعد الرابع (تقييم أداء المواهب)	4	.966
البعد الخامس (الاحتفاظ بالمواهب)	4	.971
البعد السادس والسابع (الإبداع والابتكار)	8	.982
البعد الثامن (الاستقلالية)	4	.970
البعد التاسع (الاستباقية)	4	.953
البعد العاشر (تحمل المخاطر)	4	.958

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V21).

- وكما يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع قيم (كرونباخ 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 "كرونباخ ألفا" بنسبة مرتفعة، حيث بلغت (0.99) من إجمالي فقرات الاستبيان لعينة الدراسة وهي (205)، فيما تراوح ثبات الأبعاد بين (0.982) كحد أعلى وبين (0.953) كحد أدنى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم، وتعطى 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).

### 3-1/3/2- 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 رقم (13)  
المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير

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

المصدر: إعداد الباحثة 2021.

## جدول رقم (14)

قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاور المتغير المستقل؛ إدارة المواهب.

منظمات متعددة الجنسيات			منظمات مصرية محلية			رقم العبارة
الأهمية لكل النسبية % عبارة بالإعتماد على الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية لكل النسبية % 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

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالإعتماد 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 (14) حيث يوضح الجدول في الأعلى تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة، كما يلي:-

#### • بالنسبة للمنظمات المصرية المحلية.

##### • التخطيط للمواهب.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (5:8) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "التخطيط للمواهب" في المنظمات المصرية المحلية بلغت قيمة الأهمية النسبية (59.15%)، وكان أعلى موافقة للعبارة (7)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.96، والانحراف المعياري 1.17، بينما كانت العبارة (5) أقل اتفاقاً، حيث بلغت قيمة الأهمية النسبية (51.79%)، وبلغ الوسط الحسابي 2.59، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.09، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

##### • استقطاب المواهب.

- تضمن الفقرات من رقم (1:4) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "استقطاب المواهب" في المنظمات المصرية المحلية وبلغت قيمة الأهمية النسبية (56.58%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (4)، والوسط الحسابي 2.83، والانحراف المعياري 1.16، وحصلت العبارة (3) على أقل اتفاقاً، وكانت قيمة الأهمية النسبية (52.82%)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.64، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.10، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

##### • تقييم أداء المواهب.

- تضمن البعد الفقرات من رقم (9:12) والبالغ عددها (4) فقرات، وأظهرت ممارسة "تقييم أداء المواهب" التي كانت الأهمية النسبية بقيمة (57.44%)، وكانت العبارة الأكثر اتفاقاً (10)، في حين بلغ الوسط

الحسابي 2.87، والانحراف المعياري 1.06، في حين كانت أقل اتفاقاً للعبارة (12)؛ إذ كانت قيمة الأهمية النسبية (52.99%)، وبلغ الوسط الحسابي 2.65، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.09، وبانسجام في إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

#### ● تطوير المواهب.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (13:16) والبالغ عددها (4) فقرات، حيث تأتي ممارسات "تطوير المواهب"؛ إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (54.36%)، وكان أعلى موافقة للعبارة (16)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.72، وكان الانحراف المعياري 1.01، وكانت أقل اتفاقاً للعبارة (13)؛ إذ كانت قيمة الأهمية النسبية (51.79%)، وبلغ الوسط الحسابي 2.60، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.07، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

#### ● الاحتفاظ بالمواهب.

● تضمن البعد على الفقرات من رقم (17:20) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "الاحتفاظ بالمواهب"، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (54.36%) للعبارة (17) وكانت العبارة الأكثر اتفاقاً، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.72، والانحراف المعياري 0.96، وكانت أقل اتفاقاً للعبارة (18)؛ إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (51.45%)، وبلغ الوسط الحسابي له 2.57، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.09، ويدل على انسجام في إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

● وتلاحظ الباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه رقم (14) 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 استناداً 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 (14) لدرجة الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، مما يشير ويفسر الإجابة عن التساؤل الفرعي للدراسة: ما مدى تطبيق وممارسة إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية المبحوثة بشكل يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية؟ وكانت الإجابة من خلال تحليل النتائج والأرقام أن تطبيق وممارسات إدارة المواهب في المنظمات المحلية المصرية المبحوثة (منخفضة).

#### - بالنسبة للمنظمات متعددة الجنسيات.

- استقطاب المواهب.
- تضمن البعد الفقرات من رقم (1:4) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "استقطاب المواهب"؛ إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (92.27%)، وكانت العبارة الأكثر اتفاقًا للعبارة (1)، وبلغ الوسط الحسابي 4.61، والانحراف المعياري 0.51، بينما بلغت قيمة الأهمية النسبية (87.50%)، وكانت للعبارة الأقل اتفاقًا العبارة (4)، وبلغ الوسط الحسابي 4.38، وهو ميل عالٍ أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.57، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

- التخطيط للمواهب.
- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (5:8) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "التخطيط للمواهب" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (85.23%)، وكان أعلى موافقة للعبارة (7)، في حين بلغ الوسط الحسابي 4.26، والانحراف المعياري 0.77، وكانت أقل اتفاقًا للعبارة (8) وكانت قيمة الأهمية النسبية (84.32%)، وبلغ الوسط

الحسابي 4.22، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.67، وبانسجام في إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

#### • تقييم أداء المواهب.

- تضمن البعد الفقرات من رقم (9:12) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "تقييم أداء المواهب" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (86.36%)، وكانت العبارة (10) الأكثر اتفاقاً، وبلغ الوسط الحسابي 4.32، والانحراف المعياري 0.60، وحصلت العبارة (12) على أقل اتفاق، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (80.91%)، وبلغ الوسط الحسابي 4.05، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.59، وبانسجام في إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

#### • تطوير المواهب.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (13:16) والبالغ عددها (4) فقرات، وتوضح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية لإدارة المواهب، حيث ممارسة "تطوير المواهب" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (83.86%)، وكان أعلى موافقة للعبارة (14)، في حين بلغ الوسط الحسابي 4.19، والانحراف المعياري 0.83، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (80.23%)، لأقل إنفاق للعبارة (13)، في حين بلغ الوسط الحسابي له بين 4.01، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.72، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير مرتفع، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

#### • الاحتفاظ بالمواهب.

• تضمن البعد على الفقرات من رقم (17:20) والبالغ عددها (4) فقرات، وتأتي ممارسة "الاحتفاظ بالمواهب" بقيمة الأهمية النسبية (86.14%)، وكان أعلى موافقة للعبارة (20)، في حين بلغ الوسط الحسابي 4.31، والانحراف المعياري 0.57، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (79.77%) للعبارة (17)، وكان العبارة الأقل اتفاق، في حين الوسط الحسابي 3.99، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.71 وبانسجام في إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

- ويتضح للباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول السابق رقم (14) 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 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 مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات على بعد استقطاب المواهب البشرية؛ بما ينسجم مع متطلبات التطور الحاصلة في البيئة المحيطة، وجميع المعطيات أعلاه تجسد دعم مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات لأبعاد إدارة المواهب؛ تماشيًا مع خطط المنظمة، ووضع من بين الأولويات إدارة المواهب بشكل يتناسب مع طبيعة الأعمال المراد إنجازها.
- 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). بما يتطابق مع نموذج الدراسة، هل هذا يرجع إلى اختلاف ثقافة المجتمعات أو إلى أولويات المنظمات أم إلى نوع المنظمات أو إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والبيئية والجغرافية والاجتماعية وتطوير البحث العلمي.... إلخ لكل مجتمع.

جدول رقم (15)

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

منظمات متعددة الجنسيات			منظمات مصرية محلية			رقم العبارة
الأهمية النسبية % لكل عبارة بالإعتماد على الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية % لكل عبارة بالإعتماد على الوسط الحسابي	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
الاستباقية						
85.45%	0.77	4.27	50.26%	0.95	2.51	33
86.14%	0.72	4.31	53.16%	1.08	2.66	34
82.27%	0.73	4.11	51.28%	1.12	2.56	35
79.09%	0.59	3.95	50.09%	0.96	2.50	36
تحمل المخاطر						
75.45%	0.75	3.77	49.06%	1.05	2.45	37
75.00%	0.79	3.75	52.48%	1.03	2.62	38
74.09%	0.75	3.70	47.01%	0.95	2.35	39
78.18%	0.67	3.91	46.50%	0.95	2.32	40

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V21).

### ثانياً:- وصف استجابات العينة للمتغير التابع.

- تم قياس متغير (الريادة الاستراتيجية) من خلال خمس ممارسات هي (الإبداع والابتكار, الاستقلالية, الاستباقية, تحمل المخاطر)، وذلك من خلال الجدول (15) حيث يوضح الجدول تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة كما يلي:-

#### • النسبة للمنظمات المصرية المحلية.

##### • الإبداع والابتكار.

- تتضمن البعد على الفقرات من رقم (21:28) والبالغ عددها (8)، ويوضح الترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية الريادة الاستراتيجية؛ حيث جاءت ممارسة "الإبداع والابتكار" في المنظمات المصرية المحلية؛ إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (56.41%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (23)، والوسط الحسابي 2.82، والانحراف المعياري 1.01، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (51.28%) لأقل اتفاق للعبارة (21)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.56، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 1.18، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

##### • الاستقلالية.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (29:32)، والبالغ عددها (4) فقرات، وتأتي ممارسة "الاستقلالية" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (53.68%)، وكانت العبارة الأكثر اتفاقاً للعبارة (30)، وبلغ الوسط الحسابي 2.68، والانحراف المعياري 1.01، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (51.79%) لأقل اتفاق للعبارة (32)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.59، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري بين 0.93، وبنسجام في إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

##### • الاستباقية.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (33:36)، والبالغ عددها (4) فقرات، وتأتي ممارسة "الاستباقية" وبلغت قيمة الأهمية النسبية (53.16%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (34) بوسط حسابي 2.66، وانحراف معياري 1.08، وكانت أقل اتفاقاً للعبارة (36) إذ كانت قيمة الأهمية النسبية (50.09%)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.50، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.95،

وبانسجام في إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

#### • تحمل المخاطر.

- تتضمن البعد الفقرات من رقم (37:40)، والبالغ عددها (4) فقرات، وأظهرت ممارسة "تحمل المخاطر" التي كانت الأهمية النسبية بقيمة (52.48%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (38) بوسط حسابي 2.62، وانحراف معياري 1.03، بينما بلغت قيمة الأهمية النسبية (46.50%) لأقل اتفاق للعبارة (40)، في حين بلغ الوسط الحسابي 2.32، وهو ميل أقل عن الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.95، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير منخفض، وهذا حسب جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير، جدول رقم (13).

#### • بالنسبة للمنظمات متعددة الجنسيات.

##### • الإبداع والابتكار.

- تضمن البعد الفقرات من رقم (21:28) والبالغ عددها (8)، وتأتي ممارسة "الإبداع والابتكار" للمنظمات متعددة الجنسيات؛ إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (87.05%)، وكانت العبارة الأكثر اتفاقاً هي (25)، وبلغ الوسط الحسابي 4.35، والانحراف المعياري 0.71، بينما بلغت قيمة الأهمية النسبية (80.23%)، وكانت العبارة الأقل اتفاقاً للعبارة (24) وبلغ الوسط الحسابي 4.01، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.78، والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول المتوسطات والأهمية النسبية بالنسبة والتقدير جدول رقم (13).

##### • الاستقلالية.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (29:32)، والبالغ عددها (4) فقرات، وتأتي ممارسة "الاستقلالية" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (83.64%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (30)، في حين بلغ الوسط الحسابي 4.18، والانحراف المعياري 0.70، وكانت أقل اتفاقاً للعبارة (31) إذ كانت قيمة الأهمية النسبية (80.23%)، وبلغ الوسط الحسابي 4.01، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.80، وبانسجام في إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

### • الاستباقية.

- اشتمل البعد على الفقرات من رقم (33:36) والبالغ عددها (4) فقرات، وأظهرت ممارسة " الاستباقية " إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (86.14%)، وكانت أعلى موافقة للعبارة (34)، وبلغ الوسط الحسابي 4.31 والانحراف المعياري 0.72، وحصلت العبارة (36) على أقل اتفاق، وبلغت قيمة الأهمية النسبية لها (79.09%)، وبلغ الوسط الحسابي 3.95، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.59، وبانسجام في إجابات أفراد العينة، وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

### • تحمل المخاطر .

- تضمن البعد الفقرات من رقم (37:40)، والبالغ عددها (4) فقرات، وتأتي ممارسة "تحمل المخاطر" إذ بلغت قيمة الأهمية النسبية (78.18%) وكان أعلى موافقة للعبارة (40)، في حين بلغ الوسط الحسابي 3.91، والانحراف المعياري 0.67، وبلغت قيمة الأهمية النسبية (74.09%) للعبارة (39) وكانت العبارة الأقل اتفاقاً، وبلغ الوسط الحسابي 3.70، وهو ميل أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري 0.75، وبانسجام في إجابات أفراد العينة وتقدير مرتفع، وذلك وفق جدول رقم (13).

■ وترى الباحثة من خلال تحليل نتائج الجدول السابق أعلاه اشتراك كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة في أهداف تحقيق الريادة الاستراتيجية، 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، ثم يأتي بعد "الاستباقية" في المرتبة الثالثة، ثم بعد "تحمل المخاطر" في المرتبة الرابعة، هذا استناداً وبالرجوع إلى النتائج ودرجة الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه الفقرات، وعليه فإن ممارسة بُعد "الإبداع والابتكار" أكثر تجانساً وتقارباً طبقاً 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 الاستراتيجية على المنافسين لا يختلف عليها أحد، حتى لو اختلف نوع المنظمة أو الظروف الاقتصادية أو البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لتلك المنظمات.

### 2/3/2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

#### 1/2/3/2- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Bivariate) تحليل علاقات الارتباط

التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)" باستخدام الوسائل الإحصائية معامل ارتباط (Pearson Correlation Bivariate). والجدول التالي يبين نتائج اختبار معامل بيرسون.

#### جدول رقم (16)

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

المتغيرات / الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الأول (استقطاب المواهب)	.954**	.000
البعد الثاني (التخطيط للمواهب)	.945**	.000
البعد الثالث (تطوير المواهب)	.952**	.000
البعد الرابع (تقييم أداء المواهب)	.974**	.000
البعد الخامس (الاحتفاظ بالمواهب)	.972**	.000
البعد السادس والسابع (الإبداع والابتكار)	.971**	.000
البعد الثامن (الاستقلالية)	.967**	.000
البعد التاسع (الاستباقية)	.929**	.000
البعد العاشر (تحمل المخاطر)	.882**	.000

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

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V21).

- يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيري الدراسة لأبعاد إدارة المواهب مع أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، وكان ارتباط بعد تقييم أداء المواهب

بقيمة (\*\*0.974)، ويليه بعد الاحتفاظ بالموهب بقيمة (\*\*0.972) ثم يليه بعد الإبداع والابتكار بقيمة (\*\*0.971)، ثم بعد الاستقلالية بقيمة (\*\*0.967)، ويأتي بعد استقطاب المواهب بقيمة (\*\*0.954)، ثم بعد تطوير المواهب بقيمة (\*\*0.952) ويليه بعد التخطيط للمواهب بقيمة (\*\*0.945)، ثم بعد الاستباقية بقيمة (\*\*0.929)، وكانت أدنى قيمة ارتباط للبعد تحمل المخاطر بقيمة (\*\*0.882)، 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) .

**1/2/3/2- تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية الارتباط الثنائي (Pearson Correlation Bivariate).**

## جدول رقم (17)

مصفوفة نتائج معامل الارتباط العلاقة التبادلية لأبعاد إدارة المواهب مع ابعاد الريادة الاستراتيجية.

## Pearson Correlation Bivariate

مجموع الاستبيان		استقطاب المواهب	التخطيط للمواهب	تطوير المواهب	تقييم أداء المواهب	الاحتفاظ بالمواهب	الإبداع والابتكار	الاستقلالية	الاستباقية	تحمل المخاطر	
مجموع الاستبيان	Pearson Correlation	1	.954**	.945**	.952**	.974**	.972**	.971**	.967**	.929**	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
استقطاب المواهب	Pearson Correlation	.954**	1	.934**	.932**	.908**	.924**	.905**	.888**	.865**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
التخطيط للمواهب	Pearson Correlation	.945**	.934**	1	.944**	.923**	.930**	.874**	.893**	.809**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
تطوير المواهب	Pearson Correlation	.952**	.932**	.944**	1	.938**	.914**	.903**	.890**	.832**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
تقييم أداء المواهب	Pearson Correlation	.974**	.908**	.923**	.938**	1	.961**	.955**	.943**	.872**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
الاحتفاظ بالمواهب	Pearson Correlation	.972**	.924**	.930**	.914**	.961**	1	.946**	.947**	.870**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
الإبداع والابتكار	Pearson Correlation	.971**	.905**	.874**	.903**	.955**	.946**	1	.962**	.893**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
الاستقلالية	Pearson Correlation	.967**	.888**	.893**	.890**	.943**	.947**	.962**	1	.893**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
الاستباقية	Pearson Correlation	.929**	.865**	.809**	.832**	.872**	.870**	.893**	.893**	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
تحمل المخاطر	Pearson Correlation	.882**	.811**	.810**	.794**	.816**	.812**	.805**	.830**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V21).

- أكدت النتائج بالجدول السابق رقم (17) على وجود علاقة تبادلية ايجابية قوية، حيث جاءت عند مستوى معنوية (0.001) بين أبعاد إدارة المواهب على اعتبارها متغيراً مستقلاً طبقاً للفرض مع متغير الريادة الاستراتيجية على اعتبارها متغيراً تابعاً، كما يتضح للباحثة من تحليل معاملات الارتباط لمحاور الدراسة طبقاً للدلالة الإحصائية التي كانت عند مستوى معنوية (0.001)، أن النتائج الخاصة بمعاملات الارتباط لغرض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة يدل على وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين متغيرات الدراسة إدارة المواهب متغير مستقل، والريادة الاستراتيجية متغير تابع.
- وترى الباحثة في ضوء ما سبق عرضه أنه كانت هذه النتائج تؤكد مبدئياً على صحة الفروض الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية للدراسة، وبالتالي يكون هناك صحة للفرضية الرئيسية للدراسة.
- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية إيجابية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- 1. الفرضية الفرعية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الإبداع قد بلغت \* \* 905. بمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الابتكار، وقد بلغت \* \* 905. بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الاستقلالية، وقد بلغت \* \* 888. بمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الاستباقية، وقد بلغ \* \* 865. بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين تحمل المخاطر، وقد بلغت \* \* 811. بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 6- الفرضية الفرعية السادسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الإبداع، وقد بلغت \* \* 847. بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

- 7- الفرضية الفرعية السابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الابتكار، وقد بلغت  $0.847^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 8- الفرضية الفرعية الثامنة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الاستقلالية، وقد بلغت  $0.893^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 9- الفرضية الفرعية التاسعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الاستباقية، وقد بلغت  $0.809^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 10- الفرضية الفرعية العاشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين تحمل المخاطر، وقد بلغت  $0.810^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 11- الفرضية الفرعية الحادي عشر:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الإبداع، وقد بلغت  $0.955^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 12- الفرضية الفرعية الثانية عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الابتكار، وقد بلغت  $0.955^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 13- الفرضية الفرعية الثالثة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الاستقلالية، وقد بلغت  $0.943^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 14- الفرضية الفرعية الرابعة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الاستباقية، وقد بلغت  $0.872^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 15- الفرضية الفرعية الخامسة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين تحمل المخاطر، وقد بلغت  $0.816^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 16- الفرضية الفرعية السادسة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الإبداع، وقد بلغت  $0.903^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 17- الفرضية الفرعية السابعة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الابتكار، وقد بلغت  $0.903^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

18- الفرضية الفرعية الثامنة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الاستقلالية، وقد بلغت  $0.890^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

19- الفرضية الفرعية التاسعة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الاستباقية، وقد بلغت  $0.832^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

20- الفرضية الفرعية العشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم تطوير المواهب وبين تحمل المخاطر، وقد بلغت  $0.794^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

21- الفرضية الفرعية الحادية والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الإبداع، وقد بلغت  $0.946^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

22- الفرضية الفرعية الثانية والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الابتكار، وقد بلغت  $0.946^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

23- الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستقلالية، وقد بلغت  $0.947^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

24- الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستباقية، وقد بلغت  $0.870^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

25- الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين تحمل المخاطر، وقد بلغت  $0.812^{**}$ . بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

- وبذلك تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي للدراسة وهو:- ما هي العلاقة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية؟

- هي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.

## 2/2/3/2- 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 الاستراتيجية) المتغير التابع ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل (الانحدار الخطي البسيط) وقيمة (F) لتحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار و (T) المحسوبة وقيم معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 الرئيسية:-

### جدول رقم (18)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب علي الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار  $Y_1$  &  $Y_2$ ).

Sig الدلالة الإحصائية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	T المحسوبة	Standardized	Unstandardized		متغيرات المعاملات المستقلة
					معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمة المقدرة $\beta$	
0.000	916.283	90.5%	81.9%	30.270	0.905	0.028	0.852	استقطاب المواهب x1
0.000	654.629	87.4%	76.3%	25.586	0.874	0.034	0.859	التخطيط للمواهب x2
0.000	899.816	90.3%	81.6%	29.997	0.903	0.030	0.898	تطوير المواهب x3
0.000	2112.046	95.5%	91.2%	45.957	0.955	0.021	0.986	تقييم أداء المواهب x4
0.000	1713.386	94.6%	89.4%	41.393	0.946	0.023	0.960	الاحتفاظ بالمواهب x5

المصدر: إعداد الباحثة 2021 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 الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

**1/2/2/3/2- 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 (18) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الاستراتيجية المتمثلة في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الاستراتيجية في (الإبداع والابتكار) كما يلي:-

**- بالنسبة لتقييم أداء المواهب (X4):**

- يأتي في المرتبة الأولى مؤشر تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية 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 (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 95.5%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة فرضية الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة

بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة والريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار).

### - بالنسبة لمؤشر الاحتفاظ بالمواهب (X5):-

- يأتي في المرتبة الثانية مؤشر الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار  $Y_1$  &  $Y_2$ ) 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 ( $R^2$ ) 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 89.4% 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 الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار).

### - بالنسبة لمؤشر استقطاب المواهب (X1):-

- وفي المرتبة الثالثة مؤشر استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار  $Y_1$  &  $Y_2$ ) 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 ( $R^2$ ) 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 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 الاستراتيجية)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد استقطاب المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار).

### - بالنسبة لمؤشر تطوير المواهب (X3) :-

- من خلال تحليل البيانات يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، 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 29.997 (T) ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 90.3% وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً 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 الاستراتيجية)، ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق أنه توجد علاقة ارتباط معنوية والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بُعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار).

### - بالنسبة لمؤشر التخطيط للمواهب (X2) :-

- تأتي مؤشر التخطيط للمواهب في المرتبة الأخيرة وهي الخامسة من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، 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 25.586 (T) ودرجة الحرية (203,1)، وكان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 87.4%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعين الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة في الريادة الاستراتيجية (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 الاستراتيجية، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بُعد تخطيط للمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية في (الإبداع والابتكار).

### 2/2/2/3/2- 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 (19) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الاستراتيجية، المتمثلة في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوي لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الاستراتيجية في (الاستقلالية) كما يلي:-

#### جدول رقم (19)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية Y3).

Sig الدلالة الإحصائية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	T المحسوبة	Standardized	Unstandardized		متغيرات المعاملات المستقلة
					معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمه المقدرة β	
0.000	755.383	88.8%	78.8%	27.484	0.888	0.030	0.812	استقطاب المواهب x1
0.000	798.376	89.3%	79.7%	28.256	0.893	0.030	0.852	التخطيط للمواهب x2

0.000	776.008	89.0%	79.3%	27.857	0.890	0.031	0.859	تطوير المواهب x3
0.000	1644.677	94.3%	89.0%	40.555	0.943	0.023	0.946	تقييم أداء المواهب x4
0.000	1760.823	94.7%	89.7%	41.962	0.947	0.022	0.933	الاحتفاظ بالمواهب x5

المصدر: اعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS V21 ) (الانحدار البسيط) .

### - بالنسبة لمؤشر الاحتفاظ بالمواهب (X5):-

- يأتي في المرتبة الأولى مؤشر الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية<sup>Y3</sup>)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر الاحتفاظ بالمواهب 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 ( $R^2$ ) 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 الاستراتيجية)، إن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية).

### - بالنسبة لتقييم أداء المواهب (X4):-

- يأتي في المرتبة الثانية مؤشر تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية<sup>Y3</sup>)، 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 ( $R^2$ ) 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 الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية).

#### - بالنسبة لمؤشر التخطيط للمواهب (X2):-

- يأتي في المرتبة الثالثة مؤشر التخطيط للمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع وهو الريادة الاستراتيجية، 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 ( $R^2$ ) 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 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 الاستراتيجية)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة البعد الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد التخطيط للمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية في (الاستقلالية).

**- بالنسبة لمؤشر تطوير المواهب (X3) :-**

- يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية<sup>Y3</sup>)، 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 وصفيًا 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 الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية)، وأن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة البعد الأول والثاني من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية في (الاستقلالية).

**- بالنسبة لمؤشر استقطاب المواهب (X1) :-**

- يأتي في المرتبة الخامسة مؤشر استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الثالث، وهو (الاستقلالية<sup>Y3</sup>)، 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 وصفيًا 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 الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد استقطاب المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستقلالية).

### 3/2/2/3/2 - الفرضية الفرعية الرابعة (الاستباقية Y4) :-

- تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والاستقلالية، ومن خلال الجدول (20) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع، وهو (الاستباقية)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوي لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الاستراتيجية في (الاستباقية) كما يلي :-

#### جدول رقم (20)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية (الاستباقية Y4).

Sig الدلالة الإحصائية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	T المحسوبة	Standardized	Unstandardized		متغيرات المعاملات المستقلة
					معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمة المقدرة β	
0.000	604.055	86.5%	74.8%	24.578	0.865	0.033	0.815	استقطاب المواهب x1
0.000	383.557	80.9%	65.4%	19.585	0.809	0.041	0.795	التخطيط للمواهب x2
0.000	458.051	83.2%	69.3%	21.402	0.832	0.039	0.828	تطوير المواهب x3

0.000	642.515	87.2%	76.0%	25.348	0.872	0.036	0.901	تقييم أداء المواهب X4
0.000	634.494	87.0%	75.8%	25.189	0.870	0.035	0.884	الاحتفاظ بالمواهب X5

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS V21 ) (الانحدار البسيط).

#### - بالنسبة لتقييم أداء المواهب (X4):

- يأتي في المرتبة الأولى مؤشر تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع، وهو (الاستباقية Y4) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تقييم أداء المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 25.348 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 87.2%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 76.0%، والذي يعني أن ما مقداره 76.0% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مفسر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 24.0% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 642.515 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ومن ثم نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستباقية).

#### - بالنسبة لمؤشر الاحتفاظ بالمواهب (X5):

- يظهر في المرتبة الثانية مؤشر الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع، وهو (الاستباقية Y4) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر الاحتفاظ بالمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 25.189 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 87.0%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 75.8%، والذي يعني أن ما مقداره 75.8% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 24.2% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 634.494 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 الاستراتيجية)، إن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستباقية).

#### - بالنسبة لمؤشر استقطاب المواهب (X1) :-

- يأتي في المرتبة الثالثة مؤشر استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع، وهو (الاستباقية Y4) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر استقطاب المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 24.578 ودرجة الحرية (1,203)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 86.5% في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 74.8%، والذي يعني أن ما مقداره 74.8% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 25.2% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت 604.055 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ومن ثم نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بُعد استقطاب المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستباقية).

#### - بالنسبة لمؤشر تطوير المواهب (X3) :-

- يأتي في المرتبة الرابعة مؤشر تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع وهو (الاستباقية Y4) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تطوير

المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 21.402 ودرجة الحرية (1,203)، من جانب آخر كان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 83.2% في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 69.3%، والذي يعني أن ما مقداره 69.3% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 30.7% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 458.051 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 الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (الاستباقية).

#### - بالنسبة لمؤشر التخطيط للمواهب (X2): -

- تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه أن المرتبة الخامسة لمؤشر التخطيط للمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الرابع، وهو (الاستباقية Y4)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر التخطيط للمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية 19.585 ودرجة الحرية (1,203)، من جانب آخر كان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 80.9%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره 65.4% والذي يعني أن ما مقداره 65.4% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 34.6% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 383.557 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، ومن ثم نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة

بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد التخطيط للمواهب في المنظمة علي الريادة الاستراتيجية (الاستباقية).

### 4/2/2/3/2- الفرضية الفرعية الخامسة (تحمل المخاطر Y5):-

- تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب وتحمل المخاطر، وكما يتبين من الجدول (21) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة في الريادة الاستراتيجية، المتمثلة في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الريادة الاستراتيجية في (تحمل المخاطر) كما يلي:-

#### جدول رقم (21)

تحليل معامل الانحدار البسيط لإدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر Y5)

Sig الدلالة الإحصائية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	T المحسوبة	Standardized	Unstandardized		متغيرات المعاملات المستقلة
					معامل الخطأ المعياري Beta	الخطأ المعياري St Error	القيمة المقدرة β	
0.000	389.160	81.1%	65.7%	19.727	.811	.036	.715	استقطاب المواهب x1
0.000	387.392	81.0%	65.6%	19.682	.810	.038	.745	التخطيط للمواهب x2
0.000	346.360	79.4%	63.0%	18.611	.794	.040	.739	تطوير المواهب x3
0.000	405.591	81.6%	66.6%	20.139	.816	.039	.789	تقييم أداء المواهب x4
0.000	392.055	81.2%	65.9%	19.800	.812	.039	.771	الاحتفاظ بالمواهب x5

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V21) (الانحدار البسيط).

#### - بالنسبة لتقييم أداء المواهب (X4):

- يأتي في المرتبة الأولى مؤشر تقييم أداء المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر Y5) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن

مؤشر تقييم أداء المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 20.139 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 81.6%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 66.6%، والذي يعني أن ما مقداره 66.6% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 33.4%، هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 405.591 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 الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تقييم أداء المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر).

#### - بالنسبة لمؤشر الاحتفاظ بالمواهب (X5):-

- يظهر في المرتبة الثانية مؤشر الاحتفاظ بالمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر Y5)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر الاحتفاظ بالمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 19.800، ودرجة حرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 81.2%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 65.9%، والذي يعني أن ما مقداره 65.9% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مفسر بفعل إدارة المواهب، وأن باقي النسبة 34.1% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج حيث بلغت 392.055 أي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي، ومن ثم توجد علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، إن جميع المؤشرات أعلاه تثبت صحة الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسة في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بأنه توجد علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر).

**- بالنسبة لمؤشر استقطاب المواهب (X1):-**

- يأتي في المرتبة الثالثة مؤشر استقطاب المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر Y5)، حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر استقطاب المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 19.727 ودرجة حرية (203,1)، من جانب آخر كان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 81.1%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 65.7% والذي يعني أن ما مقداره 65.7% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مفسر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 34.3% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 389.160 أي عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود تأثير إيجابي لاستقطاب المواهب في المنظمة علي الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر).

**- بالنسبة لمؤشر التخطيط للمواهب (X2):-**

- تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه في الجدول (21) أن المرتبة الرابعة لمؤشر التخطيط للمواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر Y5) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر التخطيط للمواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 19.682 ودرجة الحرية (203,1)، من جانب آخر كان قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 81.0%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 65.6% والذي يعني أن ما مقداره 65.6% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب، وأن باقي النسبة 34.4% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 387.392 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

الاستراتيجية)، وفي ضوء هذه النتيجة ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد التخطيط للمواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر).

### - بالنسبة لمؤشر تطوير المواهب (X3) :-

في المرتبة الخامسة يأتي مؤشر تطوير المواهب من حيث التأثير في المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية، المتمثل في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر Y5) حيث تشير إحصائية (T) إلى أن مؤشر تطوير المواهب له دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية (T) 18.611 ودرجة حرية (203,1)، من جانب آخر كانت قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 79.4%، في حين أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 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 63.0%، والذي يعني أن ما مقداره 63.0% من التباين الحاصل في إدارة المواهب هو تباين مُفسّر بفعل إدارة المواهب الذي دخل النموذج، وأن باقي النسبة 34.4% هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (F\_ANOVA) إلى معنوية هذه النتائج، حيث بلغت 346.360 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 الاستراتيجية)، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الخامسة من الفرضية الرئيسية في الجزئية المتعلقة بالريادة الاستراتيجية فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين بعد تطوير المواهب في المنظمة على الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر).

■ يتضح للباحثة أنه توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب في المنظمات المبحوثة محل الدراسة وبين الريادة الاستراتيجية، والعلاقة طردية إيجابية قوية، بحيث كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة محل الدراسة بإدارة المواهب وأبعادها، زاد ذلك في تحقيق الريادة الاستراتيجية 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.

- واتضح أن جميع أبعاد إدارة المواهب تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة للدراسة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (قريشي، هاجر، 2019، عناني، مسعودة، 2019، العبيدي، أردان حاتم خضير، 2017، التميمي، إيلاف مطلق حميد، والعبيدي ، 2017 ، Katarzyna et al.2015 ، Pruthvirajsinh, 2014) حيث أشارت إلى أهمية إدارة المواهب المتمثلة بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال وعلى مستوى الدولة، وأن منظمات الأعمال تستطيع تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال أساليب جديدة وتحديث مصادر استقطاب المواهب لضمان تدفق الإبداع والابتكار وتميز الاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطر، وأيضاً من خلال تطوير واتباع أحدث برامج التطوير والتدريب والأنظمة العالمية الحديثة بشكل مستمر، فهناك علاقة إيجابية بين الموهوبين والتطوير والبحث العلمي؛ لينبثق من ذلك تحقيق الريادة الاستراتيجية وأبعادها المرغوب تحقيقها لدى منظمات الأعمال، وهذه النتائج تؤكد دور وأهمية وعلاقة إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة، من خلال الموارد البشرية الموهوبة وتوجيهها بشكل متجانس ومتناغم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

### 3/2/3/2 - 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 (عينة الدراسة المبحوثة)؟  
وبعد التأكد من الفروق كانت النتائج كالتالي في الجدول رقم (22):-

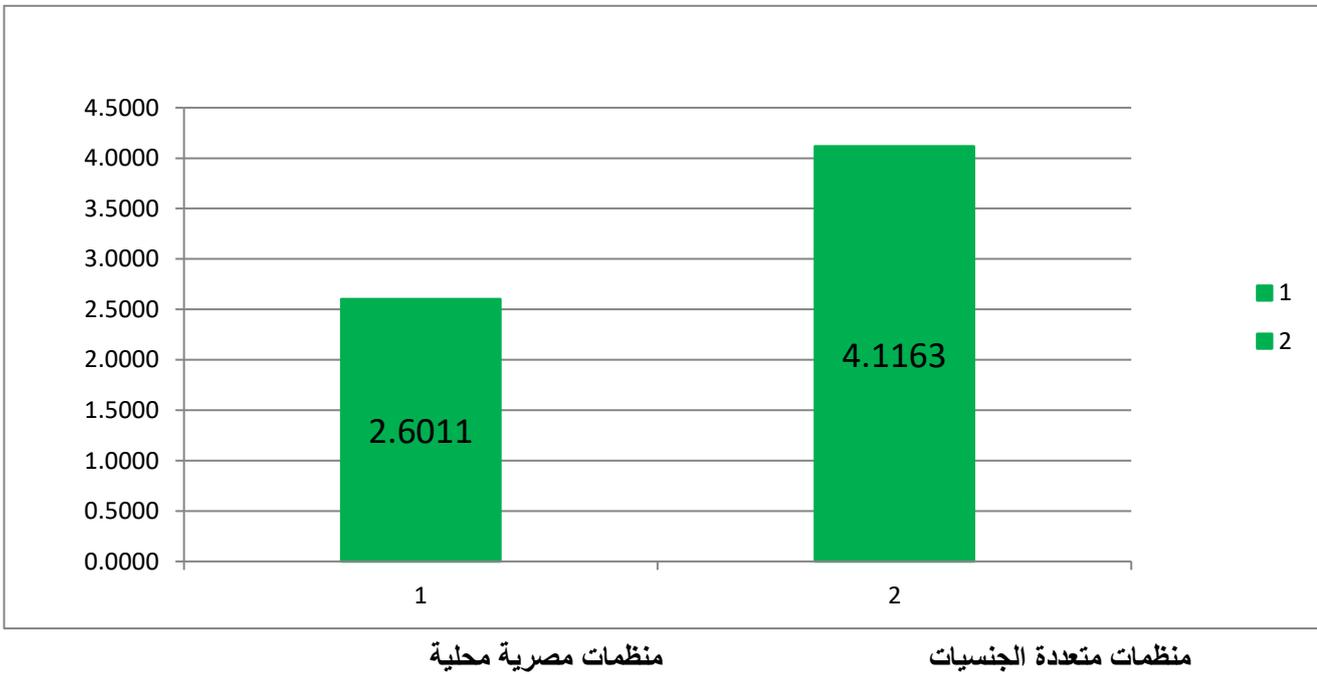
#### جدول رقم (22)

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

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه (T)	Sig. القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
المنظمات المصرية المحلية	117	2.6011	.90393	15.538	.000	دل
المنظمات متعددة الجنسيات	88	4.1163	.47145			إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثة 2021 بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS .V21).

- يتضح من بيانات الجدول رقم (22) 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 (10) المتوسط الحسابي.

المصدر: إعداد الباحثة 2021.

وبذلك قد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي للدراسة وهو:

- ما هي الفروق بين المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات (عينة الدراسة المبحوثة)؟ - كان 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).

### 3- خلاصة الفصل.

• يتمحور هذا الفصل العملي حول الوصول إلى رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وجرى تقسيمها إلى فرضية رئيسة أولى وفرضيات فرعية ثانوية، وفي ضوء مجموعة التحليلات الإحصائية. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع بيانات الدراسة؛ 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) وتفسيراً للناتج التي ظهرت عبر الدراسة، في تحليل (205) استبانة، وقد خضعت جميع الاستبانات لتحليل المنتقاة لدراسة العلاقة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية الارتباط الثنائي، اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والانحدار الخطي البسيط)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسيراً للمتغيرات التي حققت ارتباطاً مميزاً بين المتغيرين لتثبت مدى قوة ارتباط العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) و(الريادة الاستراتيجية) كمتغير تابع، وفي ضوء ما تقدم فقد تبين لنا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وبالتالي هناك علاقة جوهرية طردية موجبة بين المتغير المستقل، وهو إدارة المواهب، وبين المتغير التابع الريادة الاستراتيجية. وتمت الإجابة عن وجود فروق في نوع المنظمات، وكانت لصالح المنظمات متعددة الجنسيات، وإظهار انخفاض مستوى تبني المنظمات المصرية المحلية لوجود إدارة المواهب داخل منظماتها واستراتيجياتها.

- وما سبق يمكن القول: إن المنظمات المبحوثة عينة الدراسة يمكنها تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تصميم وتطبيق وتنفيذ ممارسات إدارة المواهب داخل المنظمات، وسياسات استقطاب الموهوبين، بما يتوافق مع السياسات التنافسية التي تتبعها المنظمات، كما أن تبني إدارة المنظمات لخطط بعيدة المدى للتطوير الاستراتيجي للأفراد الموهوبين، والقيام بعمليات التقييم الدوري لغرض توفير فرص ملائمة للموظفين ذوي المواهب، يساهم في الدعم لتحقيق الريادة الاستراتيجية، واتباع مبدأ العدالة في تقييم الموهوبين، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي، من خلال خطط مكتوبة ومدروسة مسبقة لمسارهم الوظيفي تساهم وبشكل كبير في تحقيق الريادة، كما أن اتباع منهج محدد وواضح لتحديد المواهب المحتملة، والإعداد المسبق لقيادات الصف الثاني، والاهتمام بتطوير القدرات الفنية والقيادية للأفراد الموهوبين داخل المنظمات بشكل عام، يساهم أيضاً في تحقيق الريادة المرغوبة فيها.

## الفصل السادس

## الاستنتاجات والتوصيات

## 1- المقدمة.

- 1- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.
- 2- صور مقترح لإدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية في ضوء الإطارين النظري والعملي.
- 3- الاستنتاجات والتوصيات.
- 4/3- الدراسات المستقبلية المقترحة.
- 5/3- خلاصة الفصل.

## 1- المقدمة.

يقدم هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، وتوجهات أساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسير للمتغيرات التي حققت تأثيراً مميزاً، والتي تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة، فبعد تفريغ استمارة الاستبانة وتحليل البيانات، وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، سوف يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الفرض الرئيس والفروض التي بنيت عليها الدراسة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم دلالات الدراسة، هذا بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية، في ضوء الإطارين النظري والعملي وأبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذها، ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح في هذه المنظمات. ويحتوي أيضاً هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأهم التوصيات التي توصي بها الباحثة في ضوء نتائج الدراسة، وأيضاً خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة) لمحاولة متواضعة لتنمية تبني تطبيق وممارسات ثقافة إدارة المواهب لتفعيلها داخل المنظمات المصرية المحلية المبحوثة والاستفادة منها لصالح أهداف المنظمات، وتقديم المقترحات للدراسات المستقبلية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وذلك من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وبعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد توصلت الباحثة إلى ما يلي:-

**1/1- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.****1/1/1- بالنسبة إلى استجابات المبحوثين.**

- بداية يتضح للباحثة أن من مستويات الإجابات للمبحوثين أنها تتجه للرفض بصورة عامة نحو مؤشرات إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية، الأمر الذي يشير إلى عدم تفهم المنظمات المصرية المحلية محل الدراسة لماهية أو أهمية مفهوم إدارة المواهب، وعدم وجود دعم من قبل المنظمات المصرية المحلية لتبني فلسفة إدارة المواهب، الأمر الذي اشتركت فيه الدراسة الحالية مع دراسة كل من ( Horvathova, 2011) (حجازي، فيصل، 2012)، (الجراح، صلاح علي، وأبو دولة، جمال داود، 2015)، واتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (14) في الفصل السابق لقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحاوَر المتغير المستقل (إدارة المواهب) أن بُعد "التخطيط للمواهب" حصل على المرتبة الأولى

حسب إجابات الاستبانة، 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 يأتي استنادًا إلى النتائج ودرجه الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد. والملفت للنظر أن يأتي بُعد 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 التركيز على فقرات التخطيط للمواهب، حيث كانت نسبة الاتفاق عالية حول الفقرات التي أكدت أن هناك سعيًا من قبل مديري إدارة الموارد البشرية داخل تلك المنظمات للتخطيط للمواهب، ثم يأتي الاستقطاب وتقييم أداء المواهب والتطوير، ثم الاحتفاظ بالمواهب، والملاحظ من تحليل النتائج أن النسب منخفضة، وهذا بالرجوع إلى قراءات أرقام تحليل النتائج التي أشار إليها الجدول رقم (14) لدرجه الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، الأمر الذي قد ترجعه الباحثة إلى عدم قدرة المنظمات على إدراك ولمس أهمية إدارة المواهب المتمثلة في "استقطاب المواهب" وتوظيف وتوجيه البرامج التدريبية الملائمة للعاملين لاستغلالها لتحقيق الأهداف؛ إذ كانت تلك البرامج تقتصر في معظم الأحيان على التدريب في برامج الحاسب الآلي وبرامج الصحة والسلامة والتأمين فقط، وتتنظر المنظمات إلى مبدأ استقطاب المواهب على أنه تكاليف وأعباء زائدة على المنظمة.

- في حين جاءت المنظمات متعددة الجنسيات على العكس تمامًا، فجاء الترتيب النموذجي والمنطقي لأبعاد تطبيق إدارة المواهب ممثلًا في بعد "استقطاب المواهب" في المرتبة الأولى، وذلك حسب إجابات عينة الدراسة، في حين يأتي علي التوالي بالترتيب بعد "التخطيط للمواهب" حصل على المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد "تقييم أداء المواهب" في المرتبة الثالثة، ثم بعد "تطوير المواهب" في المرتبة الرابعة، ثم "الاحتفاظ بالمواهب" في المرتبة الخامسة، وهذا 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.

- أيضًا لاحظت الباحثة وجود انخفاض في مستويات التعلم والنمو للعمليات الداخلية للمنظمات المصرية المحلية في استيعاب الوعي بمفهوم تسلسل تطبيق وممارسات مراحل إدارة المواهب لدى المنظمات المصرية

المحلية، من خلال إجابات الاستبانة للعاملين عينة المجتمع (مديري إدارة الموارد البشرية)، وترجعه الباحثة إلى عدم الاهتمام من قبل المنظمات المصرية (محل الدراسة) سواء بممارسات إدارة المواهب أو عدم تفعيل مراحل إدارة المواهب، وهذا كان عكس ما تم إثباته بالمقارنة التي تمت بالنسبة للمنظمات متعددة الجنسيات، فكان الوعي بمفهوم تسلسل تطبيق وممارسات مراحل إدارة المواهب لديها متماثلاً على النحو المنشود، وهذا ما أكدته دراسة كل من (Moczydłowska 2012) و(Thunnissen Marian, 2016)، وإيماناً بأن إدارة المواهب هي المفتاح الرئيس في تحقيق الريادة الاستراتيجية لها، وهذا ما أفادته دراسة كل من (Abbasi, 2013) و(Pruthvirajsinh, 2014)، وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

### 2/1/1- بالنسبة لاختبارات فروض الدراسة.

- تتناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فروض الدراسة، وذلك في ضوء الأهداف والتساؤلات التي تم طرحها كموضوع للدراسة الحالية:-  
- ويختبر هذا الفرض الرئيس (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها والعلاقة المباشرة لممارسات إدارة المواهب كمتغير مستقل لخمسة أبعاد الدراسة الحالية هي (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من جانب، والريادة الاستراتيجية كمتغير تابع من جانب آخر، وينبثق عن هذا الفرض خمسة فروض فرعية لإدارة المواهب، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية إيجابية قوية، وسوف يتم مناقشتها على النحو التالي:-

### 1/2/1/1- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول (استقطاب المواهب).

- أسفرت نتائج هذا الفرض عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمؤشر استقطاب المواهب على الريادة الاستراتيجية، وهذا يدل على أنه كلما طبقت المنظمة سياسة الاستقطاب أدى ذلك إلى تحسين وتفعيل الريادة الاستراتيجية ومراحلها، على أن يكون ذلك الاستقطاب للمواهب أو أصحاب الكفاءات، سواء من بيئة المنظمة الداخلية، أو البيئة الخارجية للمنظمة، أي من خلال التركيز على الأفراد أصحاب المواهب المتواجدين في سوق العمل خارج بيئة المنظمة في مجال العمل، وتأتي هذه النتيجة منقطة مع دراسة كل من (Rachel, 2016, Sireesha, 2014 Rabbi, 2015) و (إسماعيل، عمار فتحي، 2014) و(الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016) و(قدور، سعد كنجو، 2017) و(كسنة، محمد وعلي قهيري، فاطنة، 2017) و(أحمد زكي إبراهيم، فاطمة، 2018) و(أحمد زكي إبراهيم، فاطمة، 2018)

و(حفيظ، خولة، وخان، أحلام، 2019) و(عناي، مسعودة، 2019) التي أكدت على أهمية ودور استقطاب المواهب بالنسبة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

### 2/2/1/1- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني (التخطيط للمواهب).

- أشارت نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمؤشر التخطيط للمواهب على الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي يدل على أهمية تطبيق مبدأ التخطيط لتلك المواهب التي يتم استقطابها ووضعها في مكانها المناسب وفقاً لقدراتها، حيث التخطيط لها يؤدي إلى تحسين عملية ممارسات تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. وقد اتفقت مع دراسة كل من (Langenegger, 2011, Kumari, 2012, Dessler, G., 2013, Panda, 2015) و(مقري، زكية، ويحيوي، نعيمة، 2014) و(الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016) و(قدور، سعد كنجو، 2017) و(الحمداني، صبا نوري، 2019).

### 3/2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الثالث (تقييم أداء المواهب).

- حيث أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمؤشر تقييم أداء المواهب، الأمر الذي يوضح إلى أي مدى تفاعل المواهب لمواكبة تقدم المنظمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن خلال هذا البعد يوضع الأساس للبرامج والتدريبات التي يتطلب أخذها لتطوير المواهب لسد أي فجوة تعطل مسيرة التقدم. وتأتي هذه النتائج متفقةً مع بعض الدراسات السابقة القليلة، مثل (Nafei, 2015 W., والحميدي، محمد، 2011، و كسنة، محمد علي، 2017، و أسرار عبد الزهرة، 2019).

### 4/2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الرابع (تطوير المواهب).

- أفادت نتائج اختبار هذا الفرض وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للمؤشر الرابع لإدارة المواهب، وهو تطوير المواهب، الأمر الذي يؤكد على أهمية تطبيق مبدأ التدريب والتنمية والتطوير لأصحاب المواهب من أجل إثراء المعارف المكتسبة داخل المنظمة وإنمائها بصورة مستمرة ومحدثة أولاً بأول. ويتضح منطقياً هذا التأثير بين التطوير والريادة الاستراتيجية، باعتبار أن التطوير لأصحاب المواهب يعتبر مصدراً لاكتساب ونشر المعارف داخل المنظمة، ولكي يتم ذلك بفاعلية يجب اختيار برامج التطوير الملائمة لقدرات المواهب ومهام العمل المستهدفة داخل المنظمة. وتأتي هذه النتائج متفقةً مع نتائج الأدب الإداري والدراسات السابقة، مثل (الحميدي، محمد الطيب الهادي، 2011) و( Serban, 2014).

و(علي قهيري، فاطنة، 2017) و(أحمد زكي إبراهيم، فاطمة، 2018) و(حفيظ، خولة، وخان، أحلام، 2019،) و(عنانى، مسعودة، 2019).

#### 4/2/1/1- نتائج الفرض الفرعي الخامس (الاحتفاظ بالموهب).

- أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للمؤشر الخامس لإدارة المواهب، وهو الاحتفاظ بالموهب لتفعيل مراحل الريادة الاستراتيجية داخل المنظمات، ولقد اتفقت تلك النتائج مع الدراسات السابقة، منها (Mensah,2015, Rachel, 2016)، و(الشمري، أحمد أمانة، 2016) و(قدور، سعد كنجو، 2017) و(كسنة، محمد وعلي قهيري، فاطنة، 2017) و(حفيظ، خولة، وخان، أحلام، 2019) و(عنانى، مسعودة، 2019) و(علي، أسرار عبد الزهرة، 2019) والتي أكدت على أهمية دور الاحتفاظ بأصحاب المواهب والكفاءات والخبرات في تغذية معارف المنظمات وإنقاذها قبل فقدها أو رحيلها مع أصحابها خارج المنظمة باعتبار تلك المواهب قيمة لا تعوض.

5/2/1/1- وتم قياس متغير الريادة الاستراتيجية من خلال خمس ممارسات هي: "الإبداع والابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر"، وذلك من خلال الجدول رقم (17) في الفصل الخامس، حيث يوضح الجدول تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة، كالتالي:-

- اتفقت واشتركت كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة الدراسة في أهداف تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتصدرت في المرتبة الأولى لكل منهما بعد ممارسة "الإبداع والابتكار"، وذلك حسب إجابات عينة الدراسة لكل من نوعي المنظمات المحلية ومتعددة الجنسيات، في حين تأتي على التوالي بالترتيب بعد "الاستقلالية" حصلت على المرتبة الثانية، ثم يأتي بعد ذلك "الاستباقية" في المرتبة الثالثة، ثم بعد ذلك "تحمل المخاطر" في المرتبة الرابعة، ويأتي هذا استنادًا وبالرجوع إلى النتائج ودرجه الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه الفقرات، وعليه فإن ممارسة بُعد "الإبداع والابتكار" 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 في الفصل الخامس وجود اتفاق كلي عال لإجابات العينة حول مدى تركيز كل من المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات في العينة

المبحوثة على اتباع ممارسات بعد "الإبداع والابتكار"، بما ينسجم مع تطورات العصر والبيئة المتغيرة، ثم يأتي على التوالي باقي الأبعاد، وهي الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر.

## 2/1- تحليل علاقات الارتباط التبادلية بين أبعاد إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية الارتباط

### الثنائي.

● من خلال اختبار علاقة الارتباط تبين لنا صحة فرضية الدراسة التي تنص:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع والابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر)، باستخدام الوسائل الإحصائية معامل ارتباط (Pearson Correlation Bivariate)، الجدول رقم (16) في الفصل الخامس يبين نتائج اختبار معامل بيرسون.

● يتضح من نتائج تحليل جدول رقم (16) الخاص بمعاملات بيرسون بين المحاور أنه جاءت جميع العلاقات طردية إيجابية قوية بقيمة دلالة (0.000)، وهي أصغر من (0.001)، وقد ميزت بعلامة (\*\*\*) للدلالة على أنها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001)، وأكدت النتائج بالجدول السابق رقم (16) على وجود علاقة تبادلية إيجابية قوية، حيث جاءت عند مستوى معنوية (0.001) بين أبعاد إدارة المواهب باعتبارها متغيراً مستقلاً طبقاً للفرض مع متغير الريادة الاستراتيجية على اعتباره متغيراً تابعاً، كما تستنتج الباحثة من تحليل معاملات الارتباط لمحاور الدراسة طبقاً للدلالة الإحصائية التي كانت عند مستوى معنوية (0.001)، الأمر الذي يدل على أن النتائج الخاصة بمعاملات الارتباط وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ووجود علاقة طردية إيجابية قوية بين متغيرات الدراسة، إدارة المواهب متغير مستقل، والريادة الاستراتيجية متغير تابع.

● **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية إيجابية قوية بين إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر) بمستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- الفرضية الفرعية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الإبداع، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

- 3- الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الاستقلالية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين الاستباقية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين استقطاب المواهب وبين تحمل المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 6- الفرضية الفرعية السادسة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الإبداع، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 7- الفرضية الفرعية السابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 8- الفرضية الفرعية الثامنة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الاستقلالية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 9- الفرضية الفرعية التاسعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين الاستباقية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 10- الفرضية الفرعية العاشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين التخطيط للمواهب وبين تحمل المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 11- الفرضية الفرعية الحادية عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الإبداع، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 12- الفرضية الفرعية الثانية عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 13- الفرضية الفرعية الثالثة عشر:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الاستقلالية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 14- الفرضية الفرعية الرابعة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين الاستباقية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 15- الفرضية الفرعية الخامسة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تقييم أداء المواهب وبين تحمل المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 16- الفرضية الفرعية السادسة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الإبداع، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

- 17- الفرضية الفرعية السابعة عشرة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 18- الفرضية الفرعية الثامنة عشرة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الاستقلالية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 19- الفرضية الفرعية التاسعة عشرة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين تطوير المواهب وبين الاستباقية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 20- الفرضية الفرعية العشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية بين تطوير المواهب وبين تحمل المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 21- الفرضية الفرعية الحادية والعشرون: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الإبداع، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 22- الفرضية الفرعية الثانية والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الابتكار، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 23- الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستقلالية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 24- الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين الاستباقية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- 25- الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين تحمل المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

### 3/1- نتائج اختبار معنوية الفرض الرئيس (الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression).

- ولأختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على مؤشرات إدارة المواهب: (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، وعلى المتغير التابع، وهو الريادة الاستراتيجية محل الدراسة (الإبداع، الابتكار، الاستقلالية، الاستباقية، تحمل المخاطر).

**1/3/1- الفرضية الفرعية الأولى والثانية (الإبداع والابتكار Y1&Y2).**

- لقد جرى اختبار الفرضيتين عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار، فكما يتضح من الجدول السابق رقم (18) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة على الريادة الاستراتيجية المتمثلة في البعد الأول والثاني، وهو (الإبداع والابتكار)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، تقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وعلى الريادة الاستراتيجية في (الإبداع والابتكار).

**1/3/2- الفرضية الفرعية الثالثة (الاستقلالية Y3): -**

- تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والاستقلالية، فكما في الجدول السابق رقم (19) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة على الريادة الاستراتيجية المتمثلة في البعد الثالث وهو (الاستقلالية)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية في (الاستقلالية).

**1/3/3- الفرضية الفرعية الرابعة (الاستباقية Y4): -**

- تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والاستقلالية، فكما في الجدول السابق رقم (20) من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة على الريادة الاستراتيجية المتمثلة في البعد الرابع وهو (الاستباقية)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية في (الاستباقية).

**1/3/4- الفرضية الفرعية الخامسة (تحمل المخاطر Y5): -**

تم اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ووجد أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب وتحمل المخاطر، فكما في الجدول السابق رقم (21) من خلال تحليل البيانات أظهرت

النتائج تأثير مؤشرات إدارة المواهب الخمسة على الريادة الاستراتيجية المتمثلة في البعد الخامس، وهو (تحمل المخاطر)، فكان هناك ارتباط ذو علاقة إيجابية قوية لكل مؤشر من مؤشرات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) والريادة الاستراتيجية في (تحمل المخاطر).

### 1/3/5- اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

تم استخدام هذا الاختبار لإجراء المقارنة والفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين، لذا قمنا بإجراء اختبار (T) للعينات المستقلة لمعرفة والتحقق من هذا التساؤل: هل يوجد فروق بين المنظمات المصرية المحلية والمنظمات متعددة الجنسيات عينة للدراسة؟ يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (22) أن قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمنظمات متعددة الجنسيات أعلى من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمنظمات المصرية المحلية، كما جاءت نتيجة اختبار (T) بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقرر أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط المنظمات المصرية المحلية ومتوسط المنظمات متعددة الجنسيات لصالح المنظمات متعددة الجنسيات الأعلى في المتوسطات.

- وبذلك تظهر النتائج انخفاض مستوى تبني وتطبيق وتفعيل المنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة المبحوثة) لوجود إدارة المواهب وتطبيق أبعادها المختلفة من حيث أبعاد (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب).

### 1/3/6- إسهامات الدراسة.

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الدلالات والإسهامات على المستوى النظري والتطبيقي كما يتضح فيما يلي:-

### 1/3/6-1- الإسهامات النظرية (العلمية).

• قدمت نتائج الدراسة دلالة علمية على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وقد أكدت الدراسة أيضًا وجود علاقة لكل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ

بالمواهب) في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وبهذا تكون قد أسهمت من الجانب العلمي في دعم الأسس النظرية لإدارة المواهب وممارستها وإمكانية تطبيقها على اعتبارها مصدرًا مغذيًا للريادة الاستراتيجية من أجل تفعيلها لصالح أهداف المنظمات، وبالتالي فإن هذه النتيجة تضيف إلى الأدبيات في هذا الشأن، سواء كانت ممارسات إدارة المواهب كأداة من أدوات تحسين الإجراءات والسياسات التنظيمية المتمثلة في أبعادها كرد فعل مباشر نتيجة تبني أي سياسات تتعلق بهذا الشأن، أو أداة من الأدوات التي تساعد على تحسين (كفاءة) المنظمة و(ربحيتها) لتحقيق الريادة الاستراتيجية لها.

• كما انققت نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية مع نتائج دراسة كل من (Kontoghiorghes,2009, Muntean2014,Almaaitah,2013, Rana,2015, Sriprom,2015) ودراسة (الشمري، أحمد عبد الله أمانة، 2016) لتثبت الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة المواهب في أداء المنظمة والميزة التنافسية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### 1/3/6/2- الإسهامات التطبيقية (العملية).

- إن ما أظهرته نتائج الدراسة من وجود علاقة إيجابية قوية لإدارة المواهب في تفعيل وتنشيط الريادة الاستراتيجية، مفاده أن أية مجهودات أو سياسات يمكن أن تُبذل لتبني ممارسات إدارة المواهب من (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) سوف تظهر ثماره في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة، ويعكس هذا دلالة تطبيقية تتمثل في أن تعمل المنظمات المصرية المحلية على إجراءات دراسات تشخيصية وتحليلية بهدف انتقاء أفضل العناصر البشرية الموهوبة التي تتميز بالكفاءات والموهبة من أجل استقطابها وتطويرها لوضعها في المكان المناسب وفقًا لخطط فنية وتقنية موضوعة، أسوة بالمنظمات متعددة الجنسيات.
- ووفقًا لما قدمته الدراسة من نتائج تتعلق بوجود علاقة إيجابية قوية لإدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات، فإن تلك النتيجة تشير في مجملها إلى تدعيم تطبيق ممارسات إدارة المواهب من (الاستقطاب، التخطيط، تقييم أداء، تطوير، المحافظة)، مع التأكيد على أهمية الربط بين تلك الممارسات ووفقًا لتقييم أداء العاملين وكفاءاتهم وتوجيههم بالبرامج التدريبية الملائمة للسمات والخصائص الفردية بالتزامن مع طبيعة المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

- كما فرضت النتيجة التي أظهرتها الدراسة فيما يتعلق بإدارة المواهب أهمية قيام المنظمات مجال التطبيق على تهيئة المناخ المناسب وتعديله بالقدر الذي يدعم تطبيق مراحل إدارة المواهب، شريطة ارتباطه بأهداف وسياسات المنظمة، وتعمل أيضًا على نشر ثقافة الثقة بين العاملين بغية تسهيل عملية المشاركة المعرفية ونشرها وإزالة الحدود والعوائق التي تحول دون ذلك.

## 2- تصور مقترح لإدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية في ضوء الإطارين النظري

### والعملي.

تم بناء هذا التصور المقترح في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة العملية، من أجل التعرف على مدى واقعيته وقابليته للتطبيق في بيئة المنظمات المصرية، وتم تقسيم منطلقات التصور إلى منطلقات عالمية وأخرى محلية، مع توضيح أكثر لبعض إجراءات تنفيذ عمليات إدارة المواهب الإدارية بالمنظمات المصرية المحلية، وجاءت محاور هذا التصور على النحو التالي:-

### 1/2- أهداف التصور المقترح.

#### - تتمثل أهداف التصور المقترح في:-

- 1) توضيح كيفية مفهوم وتطبيق ممارسات إدارة المواهب من العاملين الإداريين في المنظمات المصرية المحلية على النحو الذي يمكنها من مواجهة تحديات المجتمعات المنافسة.
- 2) تمكين مخططي سياسات الإدارة العليا على المستوى المركزي وقادة المنظمات على المستوى اللامركزي من الوقوف على أهم العمليات التي تقوم عليها منظومة إدارة المواهب للعاملين بالمنظمة ومختلف وحداتها وأقسامها، وهي البدء بالاستقطاب لأفضل العناصر الموهوبة، ويليهما باقي تسلسل أبعاد إدارة المواهب. التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).
- 3) تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ الأمثل لمنظومة إدارة المواهب من العاملين بالمنظمات المصرية المحلية، وأي المعوقات التي تحول دون ذلك.

2/2 منطلقات التصور المقترح تتمثل في:-1/2/2- منطلقات عالمية، وتشمل:-

أ- مجتمع المنافسة وما يفرضه من تحديات حالية ومستقبلية أثرت في أداء منظومة المنظمات في مختلف دول العالم، وخاصة فيما يتصل بتحدي زيادة أهمية إدارة المواهب كأحد أهم الموارد الاستراتيجية بالمنظمات، وكيفية الاستفادة منه في تحقيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة.

ب- تزايد حدة المنافسة العالمية بين المنظمات على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية الموهوبة، واستقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة؛ بما لها من دور محوري في تحقيق الريادة الاستراتيجية والحصول على ترتيب ضمن التصنيفات العالمية المتعارف عليها للمنظمات.

ت- تزايد الاهتمام العالمي بتوافر القيادات الموهوبة صاحبة الكفاءات العالية في جميع المؤسسات المجتمعية، وبخاصة في المنظمات الكبرى، وكذلك بتوافر ما يعرف بمجمع المواهب من العاملين؛ لما لهم من دور بارز في التطوير التنظيمي للمنظمة.

ث- توجه معظم المنظمات العالمية إلى تطبيق مدخل إدارة المواهب الإدارية ليس فقط على المستوى المؤسسي، وإنما أيضًا على المستوى العالمي من خلال تطبيق ما يعرف بإدارة المواهب الاستراتيجية.

2/2/2- منطلقات محلية، وتشمل: -

ج- تزايد الاهتمام باستثمار طاقات الموارد البشرية الموهوبة بالمنظمات المصرية المحلية وإمكانياتهم لصالح العمل المنظمي، بحيث تطبق كل النماذج الإدارية المعاصرة التي تحقق هذا الاستثمار.

ح- محاولة مواكبة المستجدات العالمية في مجال إدارة المواهب على صعيد المنظمات المصرية المحلية، خاصة أن هذه المنظمات تعمل في بيئة مليئة بالتحديات المحلية والإقليمية والعالمية التي تحتاج إلى اتباع مثل هذه المستجدات.

خ- إمكانية تطبيق التصور المقترح لإدارة المواهب من العاملين في المنظمات المصرية المحلية، فكل ما تحتاجه هذه المنظمات هو تبني فكر المواهب والاعتناء بهم، مع معرفة كيفية تنفيذها على أرض الواقع.

### 3/2- أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذه:-

- تتمثل أبعاد التصور المقترح في مجموعة من العمليات المقترحة التي يمكن أن تتبعها المنظمات المصرية المحلية لتطبيق مدخل إدارة المواهب من العاملين بها، والتي تمكنها من مواجهة تحديات مجتمع المنافسة، بحيث تشمل كل عملية على مجموعة من الآليات / الإجراءات التنفيذية، وتمثلت هذه العمليات في:-
- الاستقطاب الصحيح للموهوبين ذوي الإبداع والابتكار والاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطر.
- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية.
- تقييم أداء العاملين الموهوبين وقياس مدى تجاوبهم لتحقيق اهداف المنظمة المرغوب فيها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- تطوير وتنمية العاملين الموهوبين في المنظمات المصرية بأحدث برامج وأساليب التطوير العالمية.
- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية، فهي بمثابة الثروة الحقيقية التي لا تتضب.
- وفيما يلي توضيح للإجراءات التنفيذية التي تشمل عليها عمليات إدارة المواهب:-

### 1/3/2- استقطاب المواهب.

- استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المنظمات المصرية المحلية، ويتم ذلك من خلال:-
- أ- تحديد أهداف المنظمة من استقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين لشغل الوظائف الحيوية بالمنظمة في مختلف المستويات التنظيمية بها، والمتمثلة في:-
- على مستوى المنظمة:-
- تحقيق استراتيجية المنظمة المرغوبة بنجاح.
- العمل على تحسين الصورة الذهنية لسمعة المنظمة باستمرار لدى العاملين والعملاء.
- السعي لتثبيت العلامة التجارية للمنظمة في السوق بين المنافسين.
- على مستوى الوحدات الإدارية بالمنظمة:-
- رفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية.
- تحقيق التنافس بين العاملين من أجل تميز الأداء.
- ضمان توافر العاملين الموهوبين لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة.

ب- وضع خطة لاستقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين بالمنظمة والتي يتم وضعها في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن المواهب بمختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة، وهذا يتطلب ترابط خطة الاستقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين مع استراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات في المنظمة من الأعمال والوظائف المختلفة من حيث الكم والنوع وأوقات تزويدها بها والاستراتيجية بالمنظمة.

ت- تحسين أساليب المقابلات الشخصية وإجراءات التقييم ووضع المعايير التي على أساسها يتم تصنيف الأفراد من أجل اكتشاف الفرص في إيجاد الأفراد الموهوبين بما يفيد أهداف ومصالح المنظمة.

هـ- وضع جدول زمني لتعيين المواهب من العاملين الإداريين في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي للمنظمة.

و- تحديد سياسات ضمان واستمرار تدفق العاملين الموهوبين من داخل المنظمة من حيث وضع آلية للمتابعة المستمرة لأداء العاملين الموهوبين وتقييم أدائهم الحالية باستمرار، والتنبؤ بإمكانات هؤلاء العاملين، وبالتالي إمكانية إعداد الصف الثاني من العاملين الموهوبين، وكذلك اعتماد المنظمة آلية التعيين الوظيفي المعتاد لأوائل الخريجين، ولكن في ضوء معايير معينة تكشف عن أصحاب المواهب منهم.

ع- تحديد أساليب استقطاب العاملين الموهوبين من خارج المنظمة، وتوسيع وتنوع مصادر الاستقطاب والتعامل مع أهل الخبرات في عملية الاستقطاب، مثل شركات التوظيف أو مواقع التوظيف أو Headhunting، linkedin، من حيث جذب وتوظيف العاملين الموهوبين ذوي الخبرة من منظمة أو مؤسسة تم تدريبهم للقيام بمهام مماثلة لما قاموا به في منظمات ومؤسسات أخرى، مع اعتماد استراتيجيات التوظيف الخارجي المتمثلة في المقابلات السلوكية، وتقييم الاتجاهات، والأساليب القائمة على الممارسات، واختبارات الاستعداد التي تُستخدم في تقييم المرشحين من العاملين الموهوبين من خارج المنظمة لشغل وظائف معينة بها.

## 2/3/2- التخطيط للمواهب.

- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية، ويتم ذلك من خلال:-

أ- تحليل المعلومات التي يمكن الوصول إليها بحيث يتم حصر الأعداد الفعلية من العاملين الموهوبين الموجودة بالمنظمة، وما تحتاجه من العاملين الموهوبين في ضوء أوضاعها المستقبلية، ومن ثم تحديد متطلبات واحتياجات المنظمة من العاملين الموهوبين، سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل.

- ب- تحديد فجوات المواهب من العاملين بالمنظمة من خلال مقارنة إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الحالية بالمؤهلات والإمكانات المحددة للوظائف الرئيسية التي تتطابق مع التوصيف الوظيفي المتعارف عليه للعاملين الموهوبين.
- ج- تحديد الوظائف الشاغرة التي تناسب إمكانات وكفاءات العاملين الموهوبين بالمنظمة والتي تكون بحاجة إليهم.
- د- تأسيس قاعدة بيانات عن المواهب من العاملين بالمنظمة والتي تعطي العديد من المعلومات عن أوضاع المواهب من العاملين بالمنظمة من حيث عدد ونوع المواهب اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، ومؤهلاتهم ومستويات خبرتهم ومجالات تميزهم ومواهبهم.
- ذ- إعداد خريطة تنظيمية للمواهب من العاملين بالمنظمة التي توضح الموجود والمطلوب من العاملين الموهوبين الذين تحتاج إليهم المنظمة لشغل الوظائف المختلفة بها، مع توضيح هذه الخريطة مواقع وتوزيعات العاملين الموهوبين أصحاب الأداء المتميز على مستوى كل وحدة من الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

### 3/3/2- تقييم أداء المواهب.

- تقييم أداء العاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية، ويتم ذلك من خلال:
- أ- وضع خطة لتقييم أداء العاملين الموهوبين بالمنظمة بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بهم، بحيث يتم:-
- تحديد أدوات التقييم المناسبة لتقييم مختلف أدوات هؤلاء العاملين الموهوبين، مع مراعاة توفير المناخ المناسب لإنتاجية أفضل وتقييم صحيح.
  - تحديد معايير الأداء المرتبطة بهذه الأداءات، ويفضل أن تكون هذه المعايير دولية عالمية.
  - وضع الجدول الزمني الشامل الذي يضمن إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين الموهوبين بالمنظمة.
- ب- استخدام أسلوب التغذية الراجعة الـ 360 درجة لتقييم العاملين الموهوبين من قبل المدير وأقرانهم بالمنظمة، حيث يهتم هذا الأسلوب بجمع ردود الفعل من العاملين الزملاء الذين يعملون عن قرب مع زملائهم في نفس المستوى والإدارة؛ ومن ثم إمكانية تحديد ما يناسب المنظمة من العاملين الموهوبين وفقاً للكفايات السلوكية للعاملين الموهوبين، وأبعادها في أداء كل منهم.
- ج- اعتماد نظام التقييم القائم على إعطاء درجات للعاملين الموهوبين بناء على نتائج الأعمال الفريدة من نوعها لكل مجال عمل، والقيم والسلوكيات، مثل الإبداعية والابتكارية، والاستقلالية والاستباقية وتحمل

المخاطر، وممارسة القيادة، ثم تجمع نتائج تقييم الأداء في مصفوفة لتحديد مستوى أداء العاملين الموهوبين.

هـ- التأكيد على مشاركة العاملين الموهوبين في عمليات التقييم الذاتي، والمشاركة في المناقشات التخطيطية والتطويرية والوظيفية، فهذا يتيح فرص تعديل الأداء والسلوكيات بشكل أسرع وأوضح.

و- وضع نظام للترقيات وشغل الوظائف الرئيسية بالمنظمة من العاملين الموهوبين بناء على نتائج تقييم أدائهم.

### 4/3/2- تطوير المواهب.

- تطوير العاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية: ويتم ذلك من خلال:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الموهوبين بالمنظمة، بحيث يقوم منسق من كل وحدة إدارية بالمنظمة بحصر الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين مستخدمًا استمارة تحديد الاحتياجات التي من خلالها تتحدد نوعية الموضوعات التدريبية.

ب- ربط استراتيجية تطوير وتنمية العاملين الموهوبين باستراتيجية المنظمة، ويتم هذا في إطار تكامل منظومة الأعمال المنظمة بحيث تغطي استراتيجية تطوير العاملين الموهوبين احتياجات المنظمة من الكوادر القيادية والإشرافية والإدارية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، وبلوغ التميز المنظمي الذي يمكن المنظمة من تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ج- تزويد العاملين الموهوبين بفرص تحقيق التطوير المستمر في مهنتهم من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة تمكنهم من العمل الإبداعي والابتكاري في مختلف أعمالهم الوظيفية، وذلك عن طريق:-

- تكليف العاملين الموهوبين بشكل مستمر بمهام وأدوار جديدة.
- تفويض العاملين الموهوبين بعض سلطات اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض أمور العمل، وذلك من قبل رؤسائهم.
- إلحاق العاملين الموهوبين ببرامج تدريبية تنظمها هيئات خارجية ذات صلة بتنمية الأداء الإداري، مثل المراكز التدريبية التابعة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، أو منظمات التدريب الإقليمية والدولية، ومركز البحوث والتطوير ومركز إعداد القادة، مع المشاركة المستمرة في المؤتمرات الدولية ومراكز البحث والتطوير العالمية لمواكبة تطورات العالم الخارجي.

- الاهتمام بدوام العلاقات التبادلية الفعالة بين العاملين الموهوبين وقادة العمل في المنظمة مع المنظمات العالمية الخارجية للتبادل الثقافي والعلمي وللاطلاع المستمر على تحديات العمل والتكيف معها.
- هـ- توفير برامج التوجيه والإرشاد المهني على مستوى كل وحدة إدارية بالمنظمة لتعزيز الأداءات المتميزة للعاملين الموهوبين، والتي يترتب عليها زيادة إنتاجية العمل المنظمي، وزيادة فعالية الأداء للمنظمة؛ ومن ثم مساعدة المنظمة على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### 5/3/2- الاحتفاظ بالموهب.

- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية، ويتم ذلك من خلال:-

- أ- توفير بيئة العمل الداعمة لأداء العاملين الموهوبين بالمنظمة من حيث:-
  - استخدام مداخل إدارة الأداء المستحدثة.
  - توفير البيئة المادية الجيدة التي تكفل أداء العمل الإداري بكفاءة من تجهيزات وأدوات ومكاتب وحجرات مناسبة تقابل خصائص وإمكانات العاملين الموهوبين.
  - تفعيل الاتصالات التي تستخدم لمساعدة العاملين الموهوبين على استيعاب الرؤية المؤسسية وتنفيذها.
  - توفير سياسات العمل الإداري التي تؤكد على مشاركة العاملين الموهوبين في وضع الأهداف المنظمة وتحقيقها.
- ج- توفير الأمن الوظيفي للعاملين الموهوبين، من حيث:-
  - تخفيف القلق والضغط الواقعة على العاملين الموهوبين الخاصة بالمستقبل.
  - توفير المرونة الكافية لتسهيل أداء العاملين الموهوبين للعمل في المنظمة.
  - تمكين العاملين الموهوبين من المشاركة وإبداء الرأي في سياسات العمل وتنفيذها دون خوف.
  - الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين الموهوبين، سواء المتعلقة بالعمل أو الأخرى المتعلقة بحياتهم الشخصية.
- اقتناع رؤساء الوحدات الإدارية وقيادات المنظمة بحاجة المنظمة القوية إلى هؤلاء العاملين الموهوبين.
- د- تقديم الدعم للعاملين الموهوبين في المنظمة من خلال تعيينهم في المواقع الوظيفية بما يتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، واختيار فريق من العاملين الموهوبين ذوي الأداء المتميز ليكونوا المسؤولين عن برنامج إدارة المواهب بالمنظمة.

هـ- اعتماد التغذية الراجعة كوسيلة للحفاظ على مستوى الأداء العالي للعاملين الموهوبين، والتي يتم الحصول عليها بجانب التقويمات السنوية والتقويمات الدورية ذات المدد الزمنية القصيرة، ومن خلال عقد المقابلات والاجتماعات المستمرة بين العاملين الموهوبين وبين الأطراف المؤسسية ذات الصلة.

ل- دعم ثقافة التعلم المستمر وإتاحة فرص التعلم والتطوير الذي يمكن العاملين الموهوبين من التفكير الإبداعي الذي يحفزهم على مواجهة تحديات العمل ومشكلاته، ويكون ذلك بجانب الاهتمام بمكافأة الابتكار، وبما يساعد المنظمة على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

#### 4/2- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

- تتمثل متطلبات إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالمنظمات المصرية المحلية في الآتي:

- 1- التزام 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 الاستراتيجية المنشود بلوغها.
- 2- التأكيد على ارتباط إدارة المواهب برسالة ورؤية وأهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، على أن تتحدد أدوار العاملين الموهوبين في تحقيق هذه الخطة الاستراتيجية، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية 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.
- 3- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب، والتي يتم عقدها على مستوى المنظمة وأقسامها ووحداتها المختلفة دوريًا، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية المواهب وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المنظمي ومواكبة متطلبات مجتمع المنافسة.
- 4- 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.

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

6- وضع استراتيجية لإدارة المواهب في المنظمة، بحيث تشمل رؤية ورسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحققة لهذه الرؤية والرسالة، وكذلك تحديد مبادرات وإجراءات تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد مجموعة القيم المشتركة الداعمة لإدارة المواهب الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز والمكافأة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة المواهب بالمنظمة.

7- 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.

## 5/2- معوقات تنفيذ التصور المقترح.

- تتمثل معوقات تنفيذ إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالمنظمات المصرية المحلية فيما يلي:

- 1- غياب ثقافة إدارة المواهب ومفهومها وتطبيق ممارساتها بالمنظمة ونشرها، خاصة في المستويات الإدارية العليا، حيث يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بعمليات إدارة المواهب من استقطاب المواهب الإدارية وتقييم أدائها وتطويرها والاحتفاظ بها في مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة.
- 2- وجود المركزية في جميع مستويات العمل بالمنظمة التي تحد من عملية اكتشاف المواهب الإدارية ووضعها في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة لها؛ نظراً للتقيد ببعض الضوابط الخاصة بتعيين العاملين الإداريين والخاصة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 3- فقدان نظام الحوافز المادي والمعنوي الداعم للمواهب الإدارية، وإعطائها الاهتمام اللازم لتنمية مواهبها المختلفة سواء الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية.
- 4- ضعف نظم تقييم أداء العاملين، والتي يترتب عليها إهدار العديد من المواهب التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها.
- 5- جمود نظم الإدارة القديمة في المنظمة للعمل الإداري بالمنظمات المصرية المحلية، والتي لا تمكن من تطوير نظم إدارة العاملين الموجودة بها على النحو الأمثل من حيث تأسيس إدارة الموارد البشرية أو إدارة المواهب وتنميتها على غرار المستجدات الإدارية الحديثة.

- 6- فقد الوعي من قيادات المنظمات المصرية المحلية بدور إدارة المواهب من العاملين الإداريين في مساعدة المنظمة في إنجاز استراتيجيتها بنجاح وفي تحقيق التميز على المنافسين.
- 7- غياب الرؤية الواضحة ورسالة المنظمة المصرية المحلية بخصوص إدارة المواهب ووضعها لاستراتيجية جادة لإدارة المواهب من العاملين الإداريين بها.
- 8- عدم وجود التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لاحتياجات المنظمات المصرية المحلية من المواهب الإدارية في مختلف الإدارات والوحدات والأقسام بها، مع ضعف الترابط بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية المنظمة.
- 9- ضعف سياسات وبرامج التدريب بالمنظمات المصرية المحلية للعاملين الإداريين عامة والموهوبين منهم خاصة؛ بسبب افتقادها الخبرة بمجال إدارة المواهب، وافتقادها الكوادر الإدارية المدربة ذات الخبرة والمعرفة بكيفية اكتشاف الموهوبين وإدارة مواهبهم.
- 10- عدم ربط إدارة المواهب بتحقيق الريادة الاستراتيجية على المنافسين.

## 6/2- النتائج المتوقعة لتبني تطبيق النموذج المقترح.

وكنتيجة طبيعية لتبني تطبيق ممارسات إدارة المواهب تتكون مخرجات إدارة المواهب المتمثلة في تولد الأفكار والإبداع، والابتكار والاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطر والقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات ونشر الفكرة الجديدة التي يمكن أن تكون المصدر الأول والمغذي الأساسي لعمليات تحقيق الريادة الاستراتيجية للبدء في اكتسابها وتدوينها، تمهيداً لنشرها للاستفادة منها على رأس العمل، كما أن مستودعات المواهب التي تنتج من تبني المنظمة لإدارة المواهب تمثل الترس الأساسي في رفع أداء القوى العاملة، والذي يصب في النهاية في مصلحة أهداف المنظمة، في النهاية يجب على المنظمة تنشيط التفاعل الإيجابي بين العاملين داخل المنظمة وإزالة الحواجز بين الإدارات وبعضها، بالإضافة إلى تبني البنية التحتية التكنولوجية المناسبة للمنظمة وأهدافها، والعمل على تشجيع وتحفيز العاملين على توليد الأفكار الجديدة ونشرها بحرية وشفافية.

## 1/6/2- ويمكن أن تتمثل نتائج تفعيل النموذج في:

1. يساعد الإدارة العليا في تحديد من هم العاملون ذوو المواهب المتعددة داخل وخارج المنظمة.
2. يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم. ويؤدي إلى زيادة تولد الأفكار بصورة سريعة تتسم بالإبداعية والابتكارية داخل المنظمة.
3. زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعاملها وتهتم بتطويرهم وتنميتهم لاستثمارهم على المدى الطويل.

4. يحجم ويحد من وجود تكديس في الهيكل التنظيمي والوظائف أو الجمود في نظام الترقية، والعمل بأحدث نظم الإدارة المعاصرة الحديثة.
5. يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.
6. تسهم في زيادة نسبة المنتجات الجديدة المستحدثة، بما يسمح بالقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

### 3- الاستنتاجات والتوصيات.

#### 1/3- الاستنتاجات.

- توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الحالية إلي مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي: -
1. يعبر مصطلح إدارة المواهب عن فكر نشأ جديد، وهو 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 والريادة الاستراتيجية لها.
  2. هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات الاستقطاب والتخطيط وتقييم الأداء وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
  3. إدارة المواهب البشرية عملية استراتيجية، تتم على مستوى الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية للمنظمة، ويجب توفير الدعم والتأييد اللازم لها من جانب الإدارة العليا.
  4. عند النظر إلى عمليات إدارة المواهب البشرية نجد أنها متعددة، ولا يوجد اتفاق بشأنها، فنجد بعض الباحثين يحددها بثلاث أو أربع عمليات هي تحديد استراتيجيات متطلبات المواهب، وتقييم الأفراد عن طريق الكفاءات المطلوبة، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين، والبعض أشار إلى أبعد من ذلك بحيث أضاف أبعاداً أخرى، كتحديد فجوة المهارات وتحديد استراتيجيات المكافآت والتعويضات.
  5. 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.
  6. 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.
7. 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.
8. تشير النتائج الإحصائية الناتجة عن أداة الدراسة الاستبانة أن مديري الموارد البشرية يؤكدون أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة المواهب وبين الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
9. يتضح لنا أن الأسلوب المتبع في العمل في (المنظمات متعددة الجنسيات المبحوثة) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة، والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا مع مديري الموارد البشرية، وهذا ما أشارت إليه النتائج أن هناك تطبيقاً لمتطلبات إدارة المواهب مما يساهم في تعزيز أدائها.
10. نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للبحث للمتغير المستقل (إدارة المواهب) وأبعادها وفقاً للوسط الحسابي أن هناك اهتماماً من قبل منظمات متعددة الجنسيات أكبر بكثير من المنظمات المصرية المحلية (محل الدراسة).
11. نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للدراسة للمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) 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.
12. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
13. تلعب إدارة المواهب دوراً بارزاً في بناء وتحقيق الريادة الاستراتيجية؛ إذ إن علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الريادة الاستراتيجية هي علاقات طردية موجبة وذات دلالة معنوية.
14. 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.

15. تفقر المنظمات المصرية المحلية لوجود تبني ثقافة تطبيق ممارسات مفهوم إدارة المواهب وأبعادها (استقطاب المواهب، التخطيط للمواهب، تقييم أداء المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب) مما يجعل مسيرتها شاقة ومرهقة وطويل لتحقيق ما تطمح إليه في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### 2/3- التوصيات.

1. نشر ثقافة إدارة المواهب، ويقصد بثقافة إدارة المواهب: الاعتقاد الراسخ بأن بناء مجموعة المواهب أمر بالغ الأهمية لتحقيق تطلعات وطموحات المنظمة للريادة الاستراتيجية.
2. أهمية تواجد إدارة المواهب في المنظمة لتحقيق التميز والريادة والقدرة على المنافسة بين المنظمات، وأهمية الاعتراف بإدارة المواهب وجعل الأولوية لها في استراتيجية الأعمال، والقيام بكل ما يلزم للحفاظ على المواهب في المنظمة، وتوفير التدريب والتطوير للأفراد، مع الحفاظ على المواهب للحفاظ على ميزة تنافسية.
3. تبني مفهوم تطبيق إدارة المواهب في المنظمات المصرية المحلية، مع تفعيل وجود الإدارة داخل المنظمات.
4. إعداد كتيب عن ماهية مفهوم إدارة المواهب ومهامها وأنشطتها بالمنظمات، ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة، وتعميمه على جميع الأقسام ووحداتها الإدارية.
5. ضرورة استثمار العلاقة والتأثير الإيجابي لإدارة المواهب في الأداء الريادي للمنظمة، ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء المنظمي.
6. زيادة اهتمام الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية لدى المنظمات المصرية المحلية من استقطاب المواهب والتخطيط للمواهب وتقييم أداء المواهب وتطوير المواهب، والمحافظة عليهم، وذلك لإعداد ملكات بشرية مبدعة، من خلال تحسين استقطاب الموهبة، ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم إدارة المواهب وأهميتها وعلاقتها بتحقيق أهداف المنظمة، والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.
7. تطوير برنامج تدريبي متخصص بتطوير العاملين من خلال تخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات العاملين بشكل عام.

8. الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الحوافز المادية والمعنوية بما يتلاءم مع كل شخص، مع التحريك الفاعل للمواهب داخل المنظمة لتحقيق عائد الاستثمار الأمثل للمواهب، مع تركيز فعاليات الاحتفاظ على أهم وأثمن المواهب.
9. السماح للموهوبين وإعطائهم الفرص والحرية في تطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في المنظمات المصرية المحلية؛ لبيدعوا في أعمالهم، على أن توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للموهوبين للعمل، وتقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر تخوفاً أو أكثر حذراً من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.
10. تحديد الأفراد الموهوبين في المنظمات المصرية المحلية للعمل على تطويرهم في الداخل، وتحديد الاحتياجات المطلوبة من الموهوبين للعمل على استمالتهم واستقطابهم وجذبهم من خارج المنظمات.
11. يجب على المنظمات المصرية المحلية خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، وذلك عن طريق إشراك أفراد الإدارة العليا والوسطى بورش عمل، ومؤتمرات دولية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب، وكيفية تطبيق مكوناته.
12. ضرورة الفصل بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب توفير وحدة متخصصة بشئون الموهوبين، مع مراعاة تخصيص ميزانيات لأفكارهم ومشاريعهم الإبداعية والابتكارية.
13. الاهتمام بتحفيز الموهوبين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الأجور والحوافز غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.
14. العمل على اكتشاف الطلبة الموهوبين في الأقسام والإدارات المختلفة، ومن ثم عمل مركز خاص لهم للاستفادة من مواهبهم وصلها، وإيجاد الوظائف التي تناسب مواهبهم داخل المنظمات ذات سمعة جيدة وتطمح إلى العالمية.
15. بناء استراتيجية إدارة المواهب الناجحة، وذلك عن طريق الخطوات التالية: -
- تحديد من الذي سيُشمل ببرنامج إدارة المواهب ومتطلبات المواهب المستقبلية للمنظمة.
  - تطوير مهارات القيادة لدى مديري الإدارات الدنيا والإشرافية.
  - تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لتطبيق مهاراتهم وتطويرها ومنحهم الاستقلالية والتحدي.

- خلق بيئة ومناخ عمل يدعم تطور العمل ويسهل نظام العوائد.
- إجراء مراجعة لرصيد المواهب لتحديد الباقي منها في المنظمة، والذي سيرحل عنها.
- تطبيق النموذج المقترح من قبل الباحثة والذي سوف يسهم في تأسيس ممارسات تطبيق ومبادئ إدارة المواهب لصالح تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المصرية المحلية.

### 1/2/3-آليات تنفيذ التوصيات:-

1. استحداث دوائر جديدة داخل المنظمة تهتم فقط بمتابعة التطور التكنولوجي والثقافي.
  2. مشاركة المنظمة بالمؤتمرات العلمية والأيام الدراسية في الجامعات والتي تتعلق بالمشاريع الإبداعية.
  3. عقد ورش عمل تشاركية لبيان اهتمام المنظمة بالمبدعين وكيفية تبني إبداعهم.
  4. تحديد قوانين تتعلق بالحوافز الممنوحة للمبدعين وترقيتهم.
  5. إحداث الخطط البديلة اللازمة لمواجهة المخاطر والتهديدات، مع وضع جدول زمني لتطبيق كل المستجدات الضرورية لمواكبة التغييرات البيئية.
  6. إعداد خطط لكيفية استغلال المخاطر وتوجيهها لصالح المنظمة، وإنشاء لجان لتوزيع الأدوار وقت الأزمات والتهديدات.
- ويتضح للباحثة أن الحال في معظم المنظمات العربية تكاد تتشابه مع المنظمات المصرية المحلية التي لا تُعنى بالاهتمام بمواهبها البشرية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، أما الاهتمام بإدارة المواهب - كما يبدو لي- فيكاد يكون معدومًا، أو في حده الأدنى لدى المنظمات المصرية المحلية، مع وجود قصور من جانب الإدارات العليا، وإدارات الموارد البشرية بالاهتمام بتلك الإدارة المهمة، وهي (إدارة المواهب) في هذه المنظمات، وحسب علمي لا يوجد مسميات إدارة مواهب إدارية في الكثير من إدارات الموارد البشرية، وربما يكون هناك بعض الاهتمام لدى بعض المنظمات أو الشركات أو المؤسسات في التفكير أخيرًا في إدارة المواهب، وتوظيف بعض المتخصصين أو الأخصائيين في المواهب في بعض المنظمات المصرية المحلية.

3/3- خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية محل الدراسة:-

جدول رقم (23) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات المصرية المحلية محل الدراسة.

التوصية	الكيفية	السبب	الزمن	مسئولية
- نشر ثقافة وممارسات تطبيق إدارة المواهب داخل المنظمة.	- نشر الثقة بين العاملين للعمل الجماعي. - دورات تثقيفية للارتقاء بمستوى الفكر والوعي لدى العاملين بأفكار ومبادئ إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية. - تشجيع وحث العاملين على إزالة الحواجز والمخاوف من نشر أفكارهم وآرائهم. - عقد ندوات ودورات وورش عمل، سواء داخل المنظمة أو خارجها لتهيئة وإعداد العاملين لمفهوم المواهب والريادة الاستراتيجية والتوعية بأهمية النهوض بالمنظمة. - ولفت انتباههم أن هذه الأفكار ثمار لتحقيق الريادة وأن العائد إليكم. - المشاركة الفعلية الحقيقية في أرباح المنظمة.	لتسهيل الانتقال من المرحلة التقليدية إلى السياسات والممارسات الجديدة.	بالتزامن مع إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية بما يتواءم مع المفاهيم الجديدة من 3:6 أشهر.	الإدارة العليا مع مشاركة إدارة الموارد البشرية.
- الانتقال من إدارة شؤون الأفراد إلى الموارد البشرية لتبني تطبيق مفهوم وممارسات مراحل إدارة المواهب لتحقيق الريادة الاستراتيجية.	- تخصيص وحدة خاصة بممارسات إدارة المواهب على أن يتميز أفرادها بالموهبة وبالجدارة والقدرة على التحليل والاستنتاج والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والتعرف علي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة لمعرفة التعامل مع البيئة الخارجية. - إعادة تأهيل العاملين في إدارة الموارد البشرية وإكسابهم المهارات والمعارف المتوافقة مع مناهج وممارسات إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية. البعد عن الإدارة والهيكل التقليدي والتوجه نحو الهياكل المرنة الحديثة.	-لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تنشيط وإنجاح سياسات وإجراءات إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية.	بالتزامن مع إعادة تنظيم إدارة شؤون الأفراد من 6:9 أشهر.	الإدارة العليا مع مشاركة إدارة الموارد البشرية.
التوصية	الكيفية	السبب	الزمن	مسئولية

<p>إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا</p>	<p>بعد تأسيس السياسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية من 6:3 أشهر.</p>	<p>لتحسين مهام الاستقطاب والتعيين والاختيار للمرشحين.</p>	<p>- الاعتماد علي الأساليب الحديثة في انتقاء أصحاب المواهب. - استحداث أساليب وإجراءات المقابلات الشخصية واختبارات الذكاء والتحكيم الشفاف والنزيه. - تحديد معايير واضحة لاختيار وتعيين أصحاب المواهب في المكان المناسب وفقاً للمهارات المطلوبة والمتوفرة لدى هؤلاء الأفراد. - وضع اختبارات للقدرات والمهارات من أجل تحديد ما إذا كان الفرد لديه القدرة والمهارة المتميزة، شريطة أن تكون ذات صلة بالمهن المطلوبة، ويكون لديهم القدرة على أداء العديد من المهام والمسئوليات. - التقييم المستمر لإنجاز المهام المطلوبة.</p>	<p>- تطوير ممارسات الاستقطاب والتعيين والاختيار بما يتلاءم مع مبادئ وممارسات إدارة المواهب</p>
<p>إدارة الموارد البشرية (إدارة المواهب).</p>	<p>من 6:3 أشهر.</p>	<p>- للحفاظ علي المواهب وإثراء المنظمة وتحديث أفكار العاملين.</p>	<p>- الربط بين المواصفات الفنية والتقنية للبرامج التدريبية وبين مهارات العاملين ومواهبهم وبين طبيعة المهام المطلوبة. - توفير الضمانات والدعم المالي والمعنوي والاهتمام بالتدريب والتطوير من جانب الإدارة العليا مجال التطبيق. - أن تكون البرامج التدريبية شاملة الأفراد أصحاب المواهب والخبرات والمهارات الفردية، مع تنوع تلك البرامج وتحديثها لمتابعة التطورات في مجال الأعمال وفقاً لمهارات ورغبات العاملين أصحاب المواهب. - تحديث وتنقية الاختيار للبرامج أولاً بأول وفقاً للمتغيرات المحيطة، مع التقييم لهذه البرامج للتعرف على مدى تأثيرها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.</p>	<p>-الاهتمام بسياسات التطوير والتدريب بما يتوافق مع مبادئ إدارة المواهب.</p>

التوصية	الكيفية	السبب	الزمن	مسئولية
- تطوير ممارسات تقييم الأداء بما يتلاءم مع السياسات الجديدة.	- وضع لائحة معلنة من إجراءات وأسس تقييم الأداء بحيث تكون معروفة لدى الجميع. - مراعاة جانب المرونة في إعداد نظام الأداء حتى يتلاءم مع التغيرات التي قد تحدث نتيجة لتحديث أساليب ومستجدات المهام الإنتاجية. - أهمية استناد تقييم الأداء على معايير واضحة وموضوعية وعادلة، والتأكيد على مشاركة العاملين في تحديد تلك المعايير. - التقييم يحدث بشكل دوري ومنتظم، ويتم التقييم على أساس حجم ومستوى المساهمة في العمل الجماعي أو مستوى المساهمة بالحلول الذكية الابتكارية. - وضع طرق تحفيز مختلفة ومتعددة مادية ومعنوية لتحقيق رضا أصحاب المواهب للحفاظ عليهم، مبنية على الإنجازات والإبداع.	للمحافظة علي أصحاب المواهب.	بالتزامن مع مرحلة تطوير (إدارة وتطوير) الأفراد من 6:3 شهور.	إدارة الموارد البشرية (إدارة المواهب).
- تطبيق النموذج المقترح الذي سوف يسهم في تأسيس ممارسات ومبادئ تطبيق إدارة المواهب.	- بناء قواعد بيانات ومعلومات تحتوي على بيانات العاملين، خاصة أصحاب المواهب، لمتابعة سلوكياتهم وتطورهم وإنجازاتهم ومدى جدوى الاهتمام بهم. - بناء نظم معلومات من مهامها الأساسية احتواء أية معلومات ترى المنظمة فيها استفادة من تطبيقها في المراحل القادمة. - عقد اجتماعات بصفة منتظمة لاستخلاص تجارب ذوي الخبرات والأخذ بمشورتهم. - إنشاء شبكات اتصال بسيطة وسهلة، سواء أفقية كانت أو رأسية.	- لترسيخ قواعد ونظم وممارسات إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية لتفعيل النموذج المقترح.	من 12:6 شهرًا.	الإدارة العليا، الإدارة الوسطى.

المصدر: إعداد الباحثة 2021.

### 4/3- الدراسات المستقبلية المقترحة.

أثارت الدراسة الحالية عددًا من النقاط البحثية التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل، ومنها:-

- 1- إضافة ممارسات أخرى لإدارة المواهب لم تتطرق لها الدراسة الحالية، مثل (الاعتمادية، التحفيز، التمكين، المشاركة في القرارات الاستراتيجية) مع الريادة الاستراتيجية، سواء مع مراحلها التي تناولتها الدراسة الحالية، أو بدخول مراحل أخرى، مع محاولة التطبيق في مجالات أخرى مثل هيئة قناة السويس، أو عمل دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي و القطاع الأستثماري، أو بين القطاع الخدمي والقطاع الصناعي.
- 2- دراسة دور المعدل بمتغير مختلف، مثل ثقافة العاملين، وأساليب أخرى للمتغير التابع الريادة الاستراتيجية، مثل معدلات المبيعات والأرباح، الحصة السوقية وجودة المنتجات المنافسة، نمو الإنتاجية، كفاءة نسبة سلسلة التوريد، نسبة المنتجات الجديدة.
- 3- دراسة متغيرات أخرى بدلاً من متغير الريادة الاستراتيجية، مثل الميزة التنافسية وسمعة المنظمة والعلامة التجارية، ورضا العملاء، وتوازن بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 4- توسيع نطاق الدراسة ليشمل المنظمات العربية والدولية، أو عمل الدراسات المقارنة بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم.

### 5/3- خلاصة الفصل.

تناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبيان إسهاماتها وتقديم توصياتها، بالإضافة إلى تقديم خطة عمل لتنفيذ التوصيات الموجهة للمنظمات محل الدراسة وآليات تنفيذ التوصيات، وأخيراً عرض اتجاهات البحث المستقبلية التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة للباحثين في المستقبل إن شاء الله.

## المراجع

## أولاً: - المراجع والمصادر العربية

- 1) ارادن حاتم خضير العبيدي، إيلاف مطلق التمييم، (2017) تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، العدد 101، ص 100.
- 2) أريج سعيد خليل (2014) تأثير أبعاد إدارة المواهب في إدارة التميز في بغداد، المجلد 16، العدد 3، ص 109.
- 3) الجازي، فيصل (2014) أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، جامعة محمد خضير بسكرة قسم العلوم الاقتصادية الدولة الجزائر المجلد/ع 46- الاصدار 2019، 6/21 - 13: 5 ص.
- 4) الجراح، صالح علي سالم (2015) أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي الأردن مج 11 ع 2 ص 291، 283، 315.
- 5) أمنية خير توفيق ، (2018) تصور مقترح لمؤسسات المعرفة كحاضنة للابداع باستخدام ادارة المواهب"جامعة الاسكندرية، ع 4 ص
- 6) أمل السيد، عبدالرحمن (2016). أثر ممارسات إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي جامعة بني سويف الدولة: مصر المجلد/العدد: ع2- الاصدار: 149، 932390-183 ص
- 7) الحمداني، صبا نوري (2018) دور ادارة المواهب في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية 13:14 ص.
- 8) العبادي، هاشم فوزي (2011) إدارة المواهب في منظمات الاعمال مج 207 ص 20:35.
- 9) العبادي، هاشم وأبو غنيم، أزهار والحدراوي، حامد. (2011). الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال. مجلة القاسم للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(1)، ص 8-35.
- 10) القحطاني، سعيد الأنصر (2015) الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية لدول الخليج 10-12 ص، ص 244:242.
- 11) الشمري، صادق (2015) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز في العراق ، مج 21، ع 83، ص 196:170.
- 12) الزبيدي، غني وحسين، وليد (2015) استخدام ادارة المواهب كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ع (23) ص 95:92:52:31 ص
- 13) الوخياتن ، غالب مطلق (2010) عوامل النجاح الحرجة للمشاريع الريادية والصغيرة جامعة الزيتونة الاردن ص 23.
- 14) الكرعوي، محمد ثابت (2015) استراتيجيات ريادة الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية في العراق ص 34.
- 15) الباشقالي، محمود (2010) دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية العراق، ص 9.
- 16) الحميدي، محمد، الطيب، الهادي، (2011) الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب - تجربة دولة الإمارات ص 67.
- 17) القسبي، هيثم أحمد عبدالقادر (2014) " تأثير إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي - مصر ، جامعة المنصورة ص 98.
- 18) أحمد الحكيم، ليث، وعلي، (2017) الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات جامعة الكوفة، مج 14، العدد 2، ص 47:86.
- 19) أحمد عبد الله أمانة الشمري، (2016) أثر عمليات إدارة المواهب في المنظمات الريادية العراق ع: 37- 276 ص. ص 242:244
- 20) إسماعيل شبان، والمصري نضال (2019) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية فلسطين مج/ع 2، 23:33 ص
- 21) إيمان صبيان، (2019) إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قاسم علوم التسيير الدولة الجزائر
- 22) إيمان أحمد الهنيئي (2019) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية جامعة العلوم الاسلامية العالمية- الدولة : الاردن المجلد/العدد: ع 5 الاصدار 0988-2311-100-810 - ص
- 23) إبراهيم وجواد (2019) "الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع" دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظة كربلاء العدد 59 مجلة 15 جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
- 24) الكرعوي، محمد (2010)، ، البنية التحتية لإدارة المواهب وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ، العراق ص 19
- 25) أسماء عبد المنعم، ابراهيم سعيد (2017). ب" الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية : دراسة ميدانية" جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية الدولة: مصر المجلد/العدد: ص 8، ع 4- الاصدار: 3782-878-2090-907 ص.
- 26) أمال بوقرة رايح، بن سالم (2012) دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها-، ع 8 ، الجزائر ، ص 28
- 27) أشرف محمود أحمد، عوض الله سليمان عوض الله (2013) " واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين ، العدد 36،
- 28) الدوري، زكريا مطلق، الساعدي، يعرب عدنان، (2012) استراتيجيات إدارة المواهب وتكاملها مع إستراتيجية الأعمال ، الاردن ص 5.
- 29) العبيدي، أرادن حاتم خضير و التمييم، إيلاف مطلق حميد، (2017) إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية العراق- ص 105:104
- 30) النعيمي ، محمد عبد العال ، واخرون (2016) أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري علي الفعالية التنظيمي و للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان جامعة الشرق الأوسط الاردن مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 48
- 31) الناصري، طارق كاظم (2016) ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية الاقتصادية والإدارية ع 22 ع 204:202:78 ص
- 32) الايوبي، منصور (2017) متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابداع التقني دراسة حالة كلية فلسطين ادير البلح
- 33) الغزالي، فاضل راضي، الفتلاوي ، ماجد جبار الجنابي (2012) الابعاد المشتركة بين الريادة والاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز.
- 34) الغالبي، وآخرون (2016) الالتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الهاشمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ع 38 ص 185:206
- 35) الصمدي ، محمود جاسم والعسكري ، احمد شاكر (2010) اثر الريادية والابتكار علي صياغة استراتيجية التسويق في منظمات الاعمال
- 36) الأغا، وفيق حلمي (2010) الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، مج 11 ص 6:5.
- 37) برنوطي، سعاد (2010) إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة. عمان دار وائل. ص 3
- 38) بلال خلف السكارنة (2011) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الأردن، ع 17، ص 17، ص 88. ص 152:151
- 39) بسنت الزيايدي، عادل رمضان (2016) أثر إدارة المواهب على تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية : دراسة مقارنة بين البنوك التجارية بالقطاع العام والقطاع الخاص"جامعة عين شمس - كلية التجارة الدولة: مصر المجلد/العدد: ع3- الاصدار: 810863:9-80 ص
- 40) جابر علي صرصور (2019) الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى ص 26
- 41) تامر أبو علبه، (2018) "دور ادارة المواهب في بناء المنظمه الذمية لدي المنشآت الصناعية الفلسطينية رسالة ماجستير 14 ص
- 42) جلاب، إحسان (2013) دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية. ، 15 ص 71:50.
- 43) حامد كاظم متعب ،ستار كاظم حاجم، (2013) دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الابداع مج 15، ع 2، جامعة القادسية، ص 259.
- 44) جمعه، محمود حسن (2017) تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الريادة المنظمات الادارة والاقتصاد جامعه ديالى 108:110 ص
- 45) حفيظ ، خولة (2019) اثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الدولة الجزائر.

- 46 حفيظ، خولة، خان، احلام (2019) اثر ادارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية ص 45:48
- 47 خان، احلام، حمير، مريم (2019) مبادي واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة الجزائرية العدد: ع1-13-7 ص.ص 16ص.
- 48 خالد منذر موسى لطفي و مروان محمد عبد النصور (2019) دور الريادة الاستراتيجية على جودة الخدمات في فنادق العاصمة الأردنية
- 49 دلال تركي العتيبي (2020). الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. ص 41.
- 50 زياد فيصل هلال العزام، (2015) إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين النظرية، جامعة العلوم الإسلامية، ص. 3.
- 51 زكريا والسعيد النوري (2014) الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق ع17ص 203:217
- 52 ريم جمعة، أبو جويل، (2018). أبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز بالجامعات الفلسطينية، جامعة غزة.
- 53 ريم، أحمد ابوالنيل، (2019) أثر إدارة المواهب على القدرات المبتكرة مصر جامعة عين شمس ص 2:27 اصدار 2536-9504 عدد 5
- 54 رانية محمد محمود زيادة (2020) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز جامعة الملك لبنات، ص 100:129
- 55 سامي احمد عباس (2017) ادارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات بغداد ع29 ص 2017 ص76
- 56 سعد علي حمود العنزي، (2016) دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي، العراق بغداد ص 88:48، ص. 92
- 57 سعد العنزي، وآخرون، (2011) "تعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع115، ص 88-34.
- 58 سعد علي حمود العنزي، و الدليمي، عماد علي (2016) دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي جامعه بغداد الاقتصادية ع48- الاصدار: 11154 ، 2- 40 ص.
- 59 سعد، قنور، كنجو (2017) "دور استراتيجيات ادارة المواهب في ابعاء الاداء الابداعي للعاملين " العراق ص 19.
- 60 سلمان، الناصري (2016) ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية-، العراق، المجلد 22، العدد 87، ص- 192:212.
- 61 شروق الشواوي، أحمد عبد المحسن (2016) أثر أبعاد إدارة المواهب علي تفعيل المزايا التنافسية للمنظمة: دراية تطبيقية على شركات الاتصالات المحمولة"جامعة عين شمس - كلية التجارة الدولية: مصر المجلد/العدد: ع4- الاصدار: 13، 871024-32 ص
- 62 شيرين حسين كامل عابدين، (2019) العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية ص 361:334
- 63 عاكف لطفي (2011) خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ص 151. ص 152
- 64 عبد الفتاح، محمود رضوان (2013)، إدارة الواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ص. 31، ص. 32،
- 65 عبد القادر، خالد (2014) تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص، 196:209
- 66 عبد الهادي الفيحان إيثار (2018) - جامعة بغداد المركز الجامعي بالبويرة دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- 67 عبد الرحمن، المقادمة (2013) دور إدارة المواهب البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية / غزة،
- 68 عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، (2013) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية الجامعة الإسلامية غزة، ص 10، ص 17، ص 62
- 69 عناني مسعودة (2019) أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية الجزائر ع46 ص، 115، 29115:13 ص.
- 70 عزيزة محمد علي الغامدي (2021) تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم السعودية " جامعة أم القرى مج 37- ع2، ص 4
- 71 علي، أسرار عبدالزهرة (2017) الأداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية الجزائر المجلد/العدد: ع27 ص - 113 - 133، ص 10.
- 72 إسماعيل عمار فتحي (2014) دور إدارة المواهب البشرية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة- جامعة سوهاج - مج 28 ع 2، ص 152، ص 152
- 73 عطوف، راوية (2016) استراتيجية الريادة واثرها في تنمية الأداء المتميز كلية التربية الأساسية 22 العدد ص 667: 692.
- 74 عمراوي، سمية (2018) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة الجزائرية المجلد/العدد: ع7- ص 25.
- 75 غني دحا منتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، (2015) مرجع سابق، ص 34، 31، 34، 39، 41، 52، 95:92
- 76 فاطمة زهرة بن قايد (2017) تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية الجزائر- 2: 7، 184:202 ص
- 77 فاطمة بلقرع، (2018) مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال جامعة الجلفة ع 7 ص 99:98
- 78 قنور، وهيبه كنجو (2015) "دور استراتيجيات ادارة المواهب في ابعاء الاداء الابداعي للعاملين " جامعه العراق ع26، 29:26، ص 130، ص 130
- 79 فاطمة أحمد زكي إبراهيم، (2018) إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة ص 63:59
- 80 فاطمة كسنة محمد، علي فهيري (2017) دور إدارة المواهب في تميز منظمات الاعمال 139:141 ص
- 81 قرشي، هاجر، (2019) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال العراق كلية العلوم التيسير، ص 266:249
- 82 قيس، حسين ابراهيم (2013) دور الخصائص الريادية في تعزيز الألتزام التنظيمي 26 للدراسات الاستراتيجية جامعه السليمانية
- 83 كوين، عبد الكاظم والكعبي، حميد سالم (2017) الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية العراقية مج 12 ع 96، ص 96.
- 84 كمر، مطصفي صلاح (2018)، ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي" ص 532
- 85 ليلي، خواني، رشيد مولاي خنير (2010) الريادة في مجال الاتصالات السلوكية والاسلكية والعلوم الاردن ص 87.
- 86 محمد، الكساسبة (2016) تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، مج 12، ع 111 ص 39:110
- 87 محمد، بكر فخري (2016) استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في بغداد: مج 7، ع 9، 82:37 ص
- 88 محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجلي الطيب (2010)، الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط.
- 89 محمد مقضي الكساسبة، (2016) تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، الاردن، مج 8 ع 1 ص 201.
- 90 محبوب يمينة، ججيق عبد المالك (2016) إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية مج 17، ع 3، الجزائر ص 76
- 91 محمود طه إسماعيل (2018) أثر التمكين الاداري علي استراتيجيات ادارة المواهب جامعة قناة السويس بالإسماعيلية 105:54 ص
- 92 مصطفى يوسف كافي، (2018) إدارة المواهب في منظمات، عمان 84:88- ص ص 67:68، ص 93:135، ص 53:54.
- 93 مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (2017) تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات "جامعة قناة السويس مج 8، ص 317.
- 94 ميسون علي حسين (2013)، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، المجلد 21، العدد 2، ص 4، ص 387:386.
- 95 نفيسة محمد صلاح الدين (2013) "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين البحثية ج.م.ع"، جامعة القاهرة، ع 4
- 96 نعيمة مقري، زكية وحيواي، (2014) أثر إدارة المواهب على إداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي. جامعة البصرة، مج (7) 171- نعيمة مقري، زكية وحيواي، (2014) أثر إدارة المواهب على إداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي. جامعة البصرة، مج (7) 171-
- 97 وائل محمد صبحي إدريس، و محمود حسين أبو جمعة (2019)، إدارة الموهبة مدخل اداري استراتيجي، المملكة الأردنية دار وائل
- 98 المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، معجم المصطلحات الإحصائية، 2005 معادلة روبرت ماسون.
1. مصادر الانترنت:- معجم لسان العرب تم الاطلاع على الموقع: <http://www.maajim.com/dictionary2021/04/24>

## ثانيًا: - المراجع والمصادر الأجنبية

- 1) Abbasi, M. U., Sohail, M., & Syed, N. A. (2013). Talent Management as Success Factor for Organizational Performance A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, p, 14-23.
- 2) Akande, Ousola. O. (2012). Strategic entrepreneurial skills influence on small businesses performance in Oyo and Olson western states- Nigeria. *Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 1(6), 345-352
- 3) Akdemir, Bunyamin, Erdem Orhan, Polat Sedat., " Characteristics of high performance organizations ", *Journal of economics and Administrative Sciences*, Vol. (15), No. (1), (2010) .
- 4) Alajmi, B.; Marouf, L.; and Chaudhry, A. S. (2015). Knowledge Management (KM) Practices - A Study of KM Adoption among Doctors in Kuwait. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 9(1), 128-134.
- 5) Al-Awamleh, Raida A. (2009) *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*, Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial
- 6) Ariss, Akram Al, Cascio, Wayne F. and Paauwe, Jaap, 2014, P.174
- 7) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- 8) *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6): 330-338.
- 9) Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing talent management, a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4-16.
- 10) Barber, F., Catchings, P., & Morieux, Y. (2005). *Rules of the Game for People Businesses. Succeeding in the Economy's Highest-Growth Segment*. Boston Consulting Group Report
- 11) Barringer, R. B. & Ireland, R. D. (2008) *Entrepreneurship, Successfully launching new ventures*.
- 12) *Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth* ", *Cuadernos De Gestion* , Vol. 11 , No. 1 ,2011
- 13) Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
- 14) Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227-234.
- 15) Bhatnagar, Jyotsna (2007) *Talent management strategy .31 of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention* The current issue and full text archive of this journal is available p640-663.
- 16) Bhusry, M. & Ranjan, J., Nagar, R., (2012). *Implementing Knowledge Management in Higher Educational Institutions in India: A Conceptual Framework*. *Liceo Journal Higher Education Research*, 7(1), 64-82.
- 17) Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- 18) Blass, Eddie (2007) *Talent Management Maximizing Talent for Business Performance* Ashridge Business School p1-16.
- 19) Burbach, R., & Royle, T. (2010) *Talent on demand? Talent management in the German & Irish subsidiaries of a US multinational corporation*. *Personnel Review*, Vol. 39, No.4.
- 20) Bygrave, William & Zacharakis, Andrew, "Entrepreneurship", John Willy & Sons, 2011.
- 21) Cannon, J., & McGee, R. (2011). *Talent management and succession planning*. London
- 22) Cargill, Barbara J. (2007: p11). *Models of Organizational and Managerial Capability for the Entrepreneurial University in Australia*. Doctor of Business Administration, Swinburne
- 23) Cheese P., Thomas R. J, & Craig E. (2008), *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia. P:12.
- 24) 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)
- 25) Chuai, Xin (2008) p12 *Is talent management just ' old wine in new bottles'*
- 26) Collings, D.G. & Mellahi, K (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, p19,.
- 27) Collings D.G., and Scullion, H. (2009), *Global Staffing*, *The International Journal of Human Resource Management*,
- 28) *congregations as predicted by rational choice theory" Baylor university, theory & Contemporary Enterprise*, presented at Joint International Conference, *Management knowledge & Covin, Jeffrey G, Slevin, Dennis P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. *Entrepreneurship. Theory & Practice*, vol.16, No(1) P. 7-24
- 29) Daraei, M. R., Karimi, O., & Vahidi, T. (2014). An analysis on the relation between Strategic Knowledge Management and Talent Management Strategy in Profitability of the Southern Khorasan Electric Distribution Company (SKEDC). *Global Journal of Management and Business*, 1(2), 021-035
- 30) Deventer, J. P., Kruger, C. J., & Johnson, R. D. (2015). Delineating knowledge management through lexical analysis- a retrospective. *Aslib Journal of Information Management*, 67(2), 203-229.
- 31) Dogan, N. (2015). *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship*. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, (195), 1288-1294
- 32) Downe, Alan G., Loke, Siew-Phaik, (2012) Ho, Jessica Sze-Yin, Taiwo, Ayankunle Adegbite, m *Corporate Talent Needs & Availability in Malaysian Service Industry* *International Journal of Business and Management*, Vol.(7)

- 33) Donnell, Anthony Mc and Collings, David G.: "The Identification and Evaluation of Talent in MNEs", in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*, Routledge, New York, 2011. P.57
- 34) Edward, Lawler (2012), *talent making people your competitive Advantage*, for word by dave Ulrich, jossey – Bass, Awiley Imprint, pp 80-91, <http://www.josseybass.com>
- 35) Egerova, D., (2013). *Integrated Talent Management – A challenge or Necessity for present management*. *Problems of Management in the 21st century*, 6, 4-6.12.
- 36) Eva, Gallardo-Gallardo, et.al.,2013, What is the meaning of “talent” in the world work? *Human Resource Management Review*,23, p290-300
- 37) Felgueira, Teresa A ,&Rodrigues Ricardo.,(2012), " entrepreneurial orientation ,Market orientation 8.and performance of teachers and Researches in public tighter Education Institutions ",Vol.11,No.4,pp.705 -718
- 38) Gallardo-Gallardo, Eva, et-al, 2015, P.271
- 39) Gandossy, R., & Kao, T. (2004). *Talent Wars: Out of mind, out of practice*. *People and Strategy*, 27(4), 15-19.
- 40) Gelaard , P. Chazi. E . (2014) “ Strategic eatrepcneuship elementtheory to Practice *International journal of Business and Technopreneurship . VOI . 4 .Wo :2 P: 205- 219 ).*
- 41) Georgiou Miltiades N., (2010), *Obstacles to Entrepreneurship CauseUnemployment*.
- 42) Guillory,William A.(2006) *The Age of Human Potential,Innovations International, Talent Management city p2*
- 43) Hajimirarab, S., Nobar, M., and Ghalambor, M. (2011). *Identifying And Improving The Talent Management Indicators: A case Study in Iranian industry*. *Business And Management Review*, 1(4), 1-8.
- 44) Hill, C.W.L & Jones, G.R. (2008) *Strategic Management An Integrated Approach*.8th ed., New York: Houghton Mifflin Company, Boston Company
- 45) Hignite , Karla (2009) *Strategic Human resource issues in hugher education*, journal *Horizons Vol 4, NO 4 , p 02-40*.
- 46) Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " *Management of Strategy Western, China, 2007*.
- 47) Hoglund, M. (2012). *Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts*. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- 48) Horvathova, P. (2011). *The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*. In *3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR*.12, 50-54.
- 49) Hussain Ghulam, (2010)*Assimilating Entrepreneurial Orientation &Market OrientationDimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business"*,*Journal of Business Management*, Vol.5(14), .
- 50) *Mplementation,& Control" 12th Edition, McGrawHill, Singapore(2011) Baron, Robert A (P 5) " Entrepreneurship"*, Edward Elgar.
- 51) Ireland D. R & Webb W. J (2007) " *Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation" Science Direct, Business Horizons 50,PP: 49—59*.
- 52) James A. Cannon, Rita McGree, , (2011) " *Talent Management and Succession Planning " Development, London*,
- 53) Jones, Gareth(2007).. " *Organizational Theory Design and Change" 5ed,Prentice Hall, NewJersey*,
- 54) *Journal of Business Management, Vol.5(14), 2010 . Osman , Mohd Hassan Mohd; Ahmad, Fauziah Sheik;*
- 55) Kamil, M., Abdul Hamid, Z., Hashim, J., Omar, A., & Akmal, B. (2011). 1(4), 147-162.
- 56) Kazemi, A.; GHasemzade, N. (2015). *Performance evaluation of Arak medical science university using EFQM model*. *Visi Journal akademik*, (9), 105- 108.
- 57) Kehinde, J., (2012). *Talent management- Effect on Organizational Performance.*, p 178-186
- 58) Kemelgor, Bruce H. (2002).. *Entrepreneurship and Regional Development, Vol.14, No.1, PP. 66-87*.
- 59) Khan, A. A., Mahmood, B., Ayoub, M., & Hussain, S. (2011) P 29, -18.
- 60) Kimuli , saadat , Nakyegwe , Lubowa , (2011) , " *Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Selected Private Secondary Schools in Waklso District " , Dissertation submitted to Makerere University Business School*
- 61) Klein , Peter G ., Barney , Jay , B . & Foss , Nicolai J ., (2012) , " *Strategic Entrepreneurship " , New York p : 1 – 11*
- 62) Krasinqi, Envar & Kume, Anisa (2013) . *Entrepreneurship and Strategic Management in emerging Economics: Kosovo's perspective*. *Annales Universitatis Apulensis series Oeconomica*, 15(1), 267-279.
- 63) Kraus, S.and Kauranen, I.(2009). *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4( 1), 37-50.
- 64) Kumari, P., & Bahuguna, P. (2012). *Measuring the impact of talent management on employee behaviour: An empirical study of oil and gas industry in India*. *Journal of Human Resource Management*, 2(2), 65-85.
- 65) Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). *Effectiveness of talent management strategies*. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- 66) *Learning, TIIM, Romania, 25-27 May, 2016, P 8057-*
- 67) Lewis, Robert E. & Heckman, Robert J. (2006). «*Talent management: a critical review*», , 16, pp. 140-141
- 68) Llussa, F., Javares, J., Branco, R. (2009). *Entrepreneur Ship: Concept & Measurement*.
- 69) Lyman, W., "Management", (2009) edition , Prentice- Hall , New Jersey , .
- 70) 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.
- 71) Martens ,Cristina Dai –( 2010) Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ;, Gustavo;& Boissin

- 72) Mathew, A(2014), Talent Management Practice in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 137-150.
- 73) Moczydłowska, Joanna (2011), *Talent Management: Theory and Practice of Management*, Vol, 3(1), p: 432-438
- 74) Moore ,D McCabe ,G.,Duckworth ,W,Sctove,S.(2003), *Thepractice of Business Statistics Using data for decisions* .
- 75) Morristown .NJ.USA,(2013),p5
- 76) Mason, Robert D. (1996), *Statistical Techniques in Business and Economics*, Richard D. Irwin Inc., Homewood IL
- 77) Morris, Michael. Kuratko, Donald & Covin, Jeffrey, "CorporateEntrepreneurship", South-Westrn, (2011).P9
- 78) Mujuru, Joice (2014): *The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture*
- 79) Niedzwiecka, K. (2008) *Talent Management as a Key Aspect of Human Resources Management*
- 80) Olsen, (2001), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universities for lager Press, -London
- 81) Orlova, L. V., Afonin, Y. A., & Voronin, V. V. (2015). *Talent Management and Knowledge: 7(9)*, 75-82
- 82) Pablos , Patricia Ordonez de & Lytras , Miltiadis D.(2008) .*Competencies and human resource management:*
- 83) Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015) *Larsen & Toubro strides out strategically on talent management:P, 23(6)*, 5-8.
- 84) Parker, S. C. (2009).*The economics of entrepreneurship*.Cambridge University Press, Cambridge.
- 85) Perceived challenges ,( 2012 ) to talent management in the South African public service pp. 2221-2233.
- 86) Performance : A Conceptual Approach", *Journal of Applied Sciences*,Vol.11,No.16,2011.
- 87) Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Estate*, 11(1), 7-16..
- 88) Piansoongnern, O & Anurit, P (2010), *Talent Management qualitativeStudies of HR Vol. (3), No (1)*, p 284
- 89) Pierre Mirallés, *la gestion des talents:émergence d'un nouveau modèle de management?*, , p29,30
- 90) Practice , (2009) is the property of Blackwell publishing limited, vol. 5.
- 91) Pruthvirajsinh, N. (2014). *Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage*. Paper, 3(12), 55-56.
- 92) Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T& Ali, T. (2015) *Talent management as a source of competitive advantage*. P, 208-214.
- 93) Rahimli, A. (2012). *Knowledge Management and Competitive Advantage*. P 2(7), 37-43
- 94) Rensburg , Deryck . J , Van , (2013) , " IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm ? " , Vol . 4 , No . 1 , pp : 1 – 25
- 95) Rahmawati Feby, Hasyiyati Absharina, Yusran Husna Leilam (2012).
- 96) Ramadan, W. H. (2012). *The Influence of Talent Management on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments*. E-Leader Berlin, 1-15.126.
- 97) Renko, Maija, etal.. ; (2009) "The effect of a market orientation, Entrepreneurial orientation vol. 47; No. 3.
- 98) Ro Thaermel , Frankt , (2013) " strategeic Mangement", 7th ed McGraw – till inter adtional
- 99) Rowland, M., " How to cement a diversity policy: The key role of talent development ", Vol. (19), No. (5), (2011) .
- 100) Sajeda Ahmed AL.Hadid, *the impct of talent management on Attaining competitive Advantage:*, June 2017,
- 101) Sharma , Prateek &Agarwal , Babita & Ganjiwale , Kshama (2011) *The talent paradigm in professional institutes* ,p.1-14,
- 102) Shehata, G. M. (2015). *Leveraging organizational performance via knowledge management systems*, P 239-278.
- 103) Shubiri, faris(2010), "Entrepreneurship and performance : apractical method to estimateentrepreneurship
- 104) Sireesha, P., & Ganapavarapu, L. K. (2014). *Talent management: A critical review*. *Management*, 16(9), 50-54.
- 105) Sokolova, L. (2011). *The influence of strategic Entrepreneurship onfirm performance*.
- 106) Sripirom, K.; Jhundra-indra, P.; & Raksong, S. (2015). *A Conceptual Framework of Strategic Talent Management*, 14(2), 2-15.
- 107) Tansley, C.,( 2011), what do we means by term "talent" in talent management?, 43(5):P 266-
- 108) Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). *Global talent management: literature review*, p 122-133
- 109) Thunnissen, M. (2016) "Talent management: For what, how and how well? Vol. 38 Issue: 1, pp.57-72.
- 110) Tony Blair (2016), *TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT* ,p805
- 111) Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P., (2010) "Exploring talent management in India: Vol.(45).No.(2),.
- 112) United Nations, (2008). *Developing Entrepreneurship in The UneceRegion*, 130-137
- 113) Westhead, Paul,Wright, Mike & McEwee, (2011)*Gerard,Entrepreneurship Perspectives*, .
- 114) Wickham, Philip A. (2006) *Strategic Entrepreneurship*. 1st. editionPearson: Education, Harlow, England p5.
- 115) Williame g,(2010) rotwell,ph ,D,SPHR,*gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee university*,p 2- 10
- 116) Yilmaz, kurtulus, (2012) " The response of The entreprneurchle to Theehauging Businos environment

#### BOOKS :

- 1) Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- 2) Boiton , Bill & Thompson , John , (2004) , *Entrepreneurs / Talent , Temperament , Technique* , 2th .Ed ,Elsevler Butter Worth Heinemann , U.K
- 3) Dessler, G., (2013). *Human Resource Management*. Florida International University, Pearson Education, Publisher, 13th Edition
- 4) Noe . R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; and Wright, P. (2010). *Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage*. McGraw-Hill Irwin, New York, 7th Edition.



## ملحق (1)

## قائمة الاستبيان الإلكتروني

القسم الأول:- ( المعلومات الديمغرافية) المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين في المنظمة.

- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( ) .
- العمر: من 30 الى اقل من 39 سنة ( ) ، من 40 سنة الى اقل من 49 سنة ( ) ، 50 سنة فأكثر ( ) .
- المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، ليسانس ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراة ( ) ، مؤهلات أخرى ( ) .
- سنوات الخبرة : من 5 الي اقل من 10 سنوات ( ) ، من 10 الي اقل من 15 سنه ( ) من 10 الي اقل من 15 سنة ( ) ، من 15 سنة فأكثر ( ) .
- نوع المنظمة :- مصرية محلية ( ) ، متعددة الجنسيات ( ) .

• القسم الثاني: متغيرات الدراسة تتعلق العبارات التالية الي معرفة مستوي تطبيق إدارة المواهب وابعادها في منظماتكم.

الرقم	العبارات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>استقطاب المواهب</b>						
أحدى أنشطة ادارة المواهب ، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملاءم الوظائف الشاغرة ، وجذبهم واختيار الأفضل منهم بحث أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- بسكرة) " (حفيظ، خولة 2019،ص 95)						
1	تتبنى المنظمة ثقافة وجود إدارة المواهب و استقطاب المواهب والعمل علي جذبهم.					
2	هناك إستراتيجية واضحة لدى المنظمة في استقطاب المواهب المبنية على الإبداع والإبتكار.					
3	تتوفر لدي المنظمة آلية محددة واساليب حديثة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهماتهم الإبداعية.					
4	من اولويات المنظمة توظيف الأفراد الموهوبين وتخصيص جزء من مواردها المالية لاستقطاب الموارد الجديدة.					
<b>(التخطيط للمواهب)</b>						
الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول علي مستوي مثالي في تحديد مواقع المواهب ( بحث أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر- (جيجل، محمد الصديق 2020،ص132)						
5	يوجد في المنظمة قسم أو شخص مهمته الرئيسية متابعة الأنشطة والاحتياجات المتعلقة بإدارة المواهب.					
6	تحرص المنظمة علي وضع خطط متكاملة حاليا ومستقبلية لإدارة المواهب وتطويرها.					
7	تهتم المنظمة بوضع برامج لتحسين العمل الإداري لجميع العاملين بها.					
8	تخطط وتدرس المنظمة استقطاب المواهب ونوع الموهبة التي يمتلكها الفرد الموهوب قبل توظيفه ليدعم أهدافها واستراتيجيتها.					
<b>(تقييم أداء المواهب)</b>						
الوسيلة التي تتمكن من خلالها الإدارة التأكد من إن الجهود التي يبذلها العاملون الموهوبين من ان تساعد في تحقق أهداف المنظمات بحث" ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي" ( كمر ، مطصفي صلاح 2018،ص 532)						

					تعتمد الإدارة علي تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون ( تدريب، تحفيز، ترقية ) موظفيها الموهوبين	9
					تمتلك المنظمة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم	10
					تعتمد المنظمة مقاييس لمتابعة أداء الموهوبين لتشخيص الاداء المتعارض مع اهداف التطوير	11
					تكافي المنظمة الموظفين الموهوبين في ضوء ما يحققونه من مخرجات و أداء متميز في العمل.	12

**(تطوير المواهب)**

تمنح المنظمات الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي ، بحث " أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة العسكرية الإسمنت -بسكرة)" (عناي، مسعودة 2019،ص73)

					تمتاز خطط تطوير الموظفين الموهوبين بالاستمرارية والتجديد.	13
					تخصص المنظمة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين	14
					تترك المنظمة الفرصة أمام الموظفين الموهوبين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب عمل جديدة بأنفسهم.	15
					تتبنى إدارة المنظمة سياسات عمل منفتحة على كل ما هو جديد وفتح المجال أمام العاملين الموهوبين بهدف الإبداع و الابتكار في مجال العمل.	16

**(الاحتفاظ بالمواهب)**

العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمات، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين في المنظمات بحث " أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة العسكرية)" (عناي، مسعودة 2019،ص73)

					توفر المنظمة الحوافز المادية المعنوية المناسبة للموهوبين للاستمرار في العمل بها.	17
					تملك المنظمة برامج الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.	18
					تهتم المنظمة بخفض نسب تسرب الموهوبين من المنظمة	19
					تقوم المنظمة بتوفير بيئة عمل ايجابية داعمة و محفزة للموظفين الموهوبين	20

**❖ القسم الثالث: متغيرات الدراسة تتعلق العبارات التالية بالريادة الاستراتيجية**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>( الإبداع والابتكار )</b>						
هي العملية التي يمكن من خلالها أن تستخدم أفكار جديدة وذلك لتقديم منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات العملاء (بحث تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية العبيدي ، ادارن حاتم خضير 2017 ،ص266 )						
1	تحرص المنظمة علي تنمية روح الإبداع والابتكار من خلال برامجها لمواجهة التحديات في بيئة عملها ولانتقاء الأمثل ليطمأشي مع روح العصر الراهن					
2	تحرص إدارة المنظمة علي تعزيز القدرات الإبداعية وابتكار الحلول الاستثنائية للموظفين الموهوبين في جميع المستويات الادارية لديها					

					تحرص إدارة المنظمة علي تبني طرائق واساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة	3
					توفر ادارة المنظمة الدعم المادي والمعنوي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة	4
					تنظر ادارة المنظمة وفروعها الي الإبداع والابتكار علي انهما مصدرا لتحقيق التميز في انشطتها واعمالها المختلفة	5
					تحرص ادارة المنظمة علي الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار للمنتجات	6
					تحرص إدارة المنظمة علي اخذ رأي الأختصاصيين والخبراء وذلك لتعزيز قدرة المنظمة في مجال الابداع والابتكار للمنتجات	7
					تؤمن إدارة المنظمة بان الإبداع والابتكار هو الأساس لتحقيق مستويات عالية للجودة وبالتالي تعزيز الريادة الإستراتيجية للمنظمة	8
<b>(الاستقلالية)</b>						
هي العملية التي تقوم بها المنظمة بوضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول الي الرؤيا والفرص الريادية في تحقيق الاهداف (بحث تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية العبيدي ، ادارن حاتم خضير 2017 ،ص266 )						
					ترغب إدارة المنظمة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الإبداع والابتكار	1
					تقوم المنظمة بمنح الصلاحيات للاقسام والوحدات والافراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار	2
					تتبنى المنظمة ثقافة الاستقلالية لتشجيع موظفيها علي التفكير بشكل مستقل وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة والمبتكرة	3
					تعمل المنظمة عل استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول الي الريادة لمنتجاتها	4
<b>(الاستباقية)</b>						
هي الجهود المبذولة من قبل المنظمة للحصول علي الفرص الجديدة بوقت اسرع من منافسيها (بحث تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية العبيدي ، ادارن حاتم خضير 2017 ،ص266 )						
					تعمل المنظمة علي التنبؤ برغبات واحتياجات العملاء المستقبلية	1
					تحاول المنظمة الدخول الي اسواق جديدة لم يدخلها المنافسين من قبل	2
					تطبق المنظمة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين	3
					يمثل التفكير الدقيق والعمل الإستباقي منهج للمنظمة لبلوغها الريادة في الأسواق	4
<b>(تحمل المخاطر)</b>						
هي العملية التي تقوم بها المنظمة للحصول علي الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة (بحث تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية العبيدي ، ادارن حاتم خضير 2017 ،ص266 )						
					تتبع المنظمة سياسات المغامرة لتحقيق التفوق علي المنظمات المنافسة	1
					تفضل المنظمة العمل علي اغتنام الفرص الجديدة حتي في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل	2
					تعمل المنظمة علي اخذ المخاطر بهدف زيادة حصتها السوقية	3
					تعتمد المنظمة عنصر المخاطرة من اجل الحصول علي الميزة التنافسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية	4