

تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية

أ. م. د. أرادن حاتم خضير العبيدي* إيلاف مطلق حميد التميمي**

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية وقد استندت الباحثة في دراستها لإدارة المواهب على بعد (الذكاء الاستراتيجي وقد تضمن الابعاد الثانوية الآتية: الاستشراف، تفكير النظم، الرويا المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الإبداع والابتكار، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة) وعليه فقد شملت الدراسة الشركة العامة للصناعات الجلدية الكائن في بغداد وقد شملت العينة (120) فرد من المدراء والعاملين من حملة الشهادات، وتأسيساً على ما تقدم جاءت أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع للتعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة المواهب في البيئة العراقية وتحديداً في الشركة العامة للصناعات الجلدية وتشخيص هل أن إدارة الشركة تدرك أهمية مثل هذا المفهوم لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الريادة وهل يتوافر وعي كامل للعاملين لأهمية تطبيق هذا المفهوم في الشركة. وقد استندت الدراسة على اثبات فرضيتين رئيسيتين حيث ركزت الفرضية الرئيسة الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية وجاءت الفرضية الرئيسة الثانية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية 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 للاستثمار ولعقود الادارة والمشاركة للخروج من أزمتها الحالية كذلك يجب زيادة الثقة بين العاملين والزبون والاهتمام بتطبيق الاساليب الحديثة للتصميم والانتاج.

Abstract

This study aims to identify the effect of the talent management on achieving strategic leadership impact was based researcher in the study of management talent within (Strategic Intelligence has secondary dimensions as follows : Prospective ensure, systems thinking, the future vision, motivation, partnership), in achieving leadership strategy dimensions: (creativity and innovation, development and expansion of competitive advantage, risk-taking) and it was the General Company for Leather Industries located in Baghdad that included in the study . The sample included 120 individual managers and employees of the certification campaign . Based on the progress, importance of the study emerges through the importance of the topic to learn over the possibility of applying the concept of talent management in the Iraqi environment, specifically in the General Company for Leather Industries and diagnose that the company's management recognizes the importance of such a concept to achieve a

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .
** باحثة .

تأريخ استلام البحث 2015/9/26
تأريخ قبول النشر 2016/1/24
مستل من رسالة ماجستير

competitive advantage and thus achieve leadership and whether full awareness of employees of the importance of the application of this concept in the company available.

The study is based on two main assumptions The first essential hypothesis focuses on a correlation relationship with significant differences between talent management and strategic leadership and came second main one is the existence of significant correlation between the moral impact of talent management strategy and leadership.

The study found a number of conclusions and recommendations sue hash the most important talent management check strategic leadership and believe in all of the company's management and employees of the importance of their application in the company surveyed.

A group of public and private recommendations have been shown based on the conclusions presented . The most important one is the need to give importance to the company's management and investment management contracts and participation to get out of its current crisis must also increase trust between the employees and the customer's attention and the application of modern methods of design and production.

المقدمة

نحن نعيش في عصر يتسم بالسرعة والمنافسة الشديدة والتي أدت إلى تطورات متلاحقة ومتسارعة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية وبالشكل الذي أجبر الشركات إلى التنوع والتعدد في المصادر التي تستند عليها من أجل البقاء والنمو والتطور وبالتالي الصمود امام المنافسة العنيفة التي تواجهها. كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة ومن هذه المواضيع إدارة المواهب، فقد أصبحت المواهب في القرن الحادي والعشرين، الذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق ريادتها الاستراتيجية.

وقد توزعت الدراسة على أربعة مباحث، ركز المبحث الأول على المنهجية العلمية، وقد اشتمل المبحث الثاني على إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية تأطيرات نظرية، أما الجانب الميداني فقد شمل المبحث الثالث النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والأهمية النسبية واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بإدارة المواهب والمتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية، وأخيراً المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول منهجية الدراسة

تمهيد :

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتصميم مخطط الدراسة الفرضي وتحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية لها، وتوضيح الأساليب المستعملة بجميع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف لعينة الدراسة ومجتمعها .

أولاً : مشكلة الدراسة :

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ؟
2. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ؟
3. ما هو مستوى اهتمام عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة :

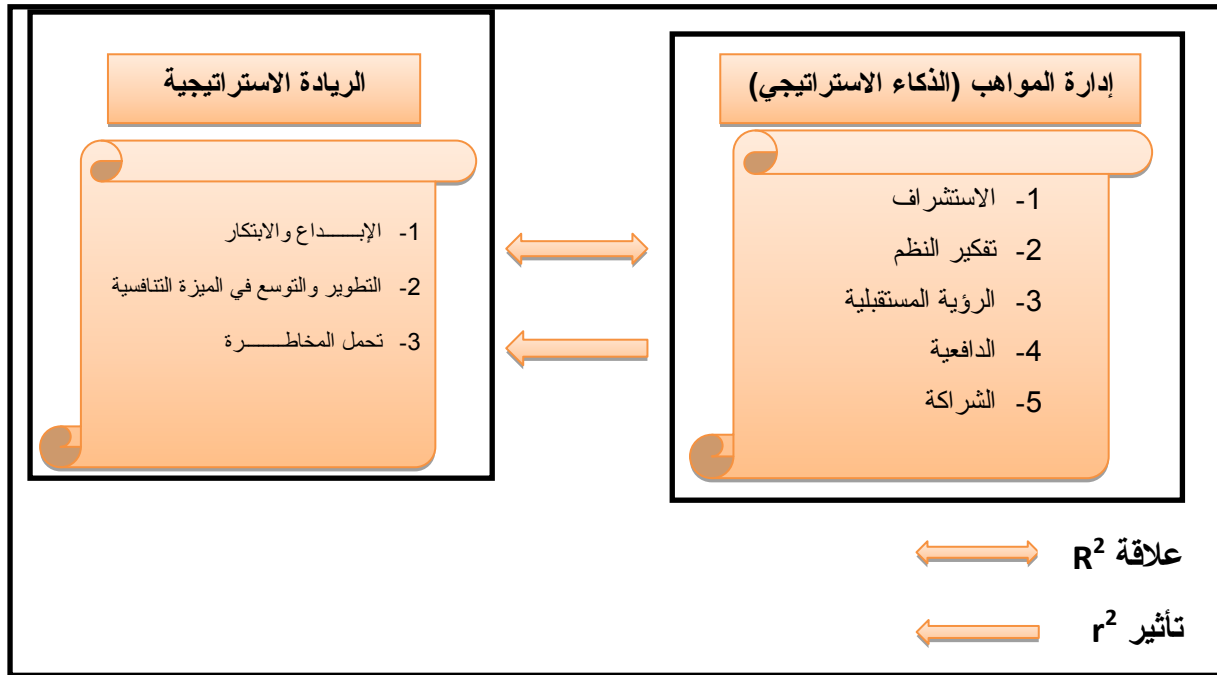
1. تنبع أهمية الدراسة من كون الشركات تبحث دائماً عن طريق للحصول على الميزة التنافسية في أسواقها من خلال الريادة الاستراتيجية ، وتعد إدارة المواهب وإدارتها إحدى الطرائق المستعملة لتحقيق هذه الميزة.

2. كذلك تتجلى أهمية الدراسة من خلال المتغيرات المبحوثة ، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب عنها مازال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص.
3. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم ، ومن ثم التوصل الى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

- تمثل الدراسة الحالية محاولة للإحاطة بالمسببات الرئيسية لمشكلة الدراسة والسعي لإيجاد الحلول المناسبة للتساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة ، ومن ثم فإنها تسعى لبلوغ الأهداف الآتية :
1. التعرف على مدى اعتماد ممارسات إدارة المواهب في الشركة المبحوثة والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية .
 2. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه الشركة المبحوثة في مجال استكشاف إدارة المواهب وتطبيقها وكيفية توظيفها لتحقيق الريادة الاستراتيجية .
 3. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمنظمات الأعمال عن دور متغيرات الدراسة في تحقيق الريادة الاستراتيجية .

رابعاً : مخطط الدراسة الافتراضي :



الشكل (1)
مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر : من إعداد الباحثين

خامساً : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي اعتمدت الدراسة على اعداد فرضيتين رئيسيتين للدراسة هما :

❖ الفرضية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ، تنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية ، تنبثق منها الفرضيات الثانوية الآتية :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .

- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .

❖ الفرضية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية ، تنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية :

1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية ، تنبثق منها الفرضيات الثانوية الآتية :

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدافعية وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .
- ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشراكة وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة .

سادساً : حدود الدراسة

1. الحدود البشرية : تشمل عينة الدراسة المديرين والعاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية.
2. حدود المكانية : تتحدد الدراسة بوصفها مجالاً للتطبيق بالأقسام التي توجد في الشركة العامة للصناعات الجلدية.
3. الحدود الزمانية : تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب الميداني للدراسة ، وإجراء الجانب التحليلي على العينة المدروسة ، والتي امتدت من (2015/1/13) إلى (2015/6/13) .
4. الحدود البحثية : تركز على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسيين حصراً بما تتضمنه من متغيرات فرعية وثانوية وهي إدارة المواهب والريادة الاستراتيجية .

سابعاً : منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق مما تبغيه هذه الدراسة إذ يعد هذا المنهج أكثر ملاءمة لمتغيرات الدراسة ، إذ يقدم البيانات عن واقع العلاقات بين الأسباب والنتائج وإظهار العوامل المؤثرة التي يمكن أن توصل إلى استنتاجات وتوصيات .

ثامناً : أدوات الدراسة

1. الجانب النظري : اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على استخدام ما هو متاح من مراجع عربية وأجنبية والتي تشمل الدراسات والبحوث العلمية فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة كالمكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية وشبكة الانترنت .
2. الجانب الميداني : تتوقف دقة نتائج الدراسة في الجانب الميداني على سلامة إعداد المقاييس المعتمدة في الدراسة، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة (ملحق 1) كونها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات الدراسة ، وركزت استمارة الاستبيان في تصميمها على المقاييس الخاصة بإدارة المواهب ، إذ تم تقسيمها على قسم رئيسي ، هو الذكاء الاستراتيجي وتم تقسيمه على خمسة أجزاء ثانوية ، الجزء الأول الاستشراف وشمل الفقرات (Z5-Z1) ، والجزء الثاني تفكير النظم وشمل الفقرات (Z10-Z6) ، والجزء الثالث الرؤية المستقبلية وشمل الفقرات (Z16-Z11) ، والجزء الرابع الدافعية وشمل الفقرات (Z22-Z17) ، والجزء الخامس الشراكة وشمل الفقرات (Z27-Z23).

كما ركزت الاستمارة على المقاييس الخاصة بالريادة الاستراتيجية ، إذ تم تقسيمها على ثلاثة أقسام رئيسية ، القسم الأول الإبداع والابتكار وشمل الفقرات (Y54-Y47) ، والقسم الثاني التطوير والتوسع في الميزة التنافسية وشمل الفقرات (Y64-Y55) ، والقسم الثالث تحمل المخاطرة وشمل الفقرات (Y70-Y65) ، ويبين الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وتم اعتماد المصادر المثبتة في الجدول أدناه مع إجراء التعديلات المنسجمة مع محاور الدراسة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة بهدف الوصول إلى الإجابات الأكثر دقة.

جدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
إدارة المواهب (الدكاء الاستراتيجي)	(1) الاستشراف	5	(القيسي، 2014)
	(2) تفكير النظم	5	
	(3) الرؤية المستقبلية	6	
	(4) الدافعية	6	
	(5) الشراكة	5	
الريادة الاستراتيجية	(1) الإبداع والابتكار	8	(كشكول، 2014)/(الطويل وآخرون، 2012)
	(2) التطوير والتوسع في الميزة التنافسية	10	(العتوم، 2009)/(القطب، 2012)
	(3) تحمل المخاطرة	6	(كشكول، 2014)/(عبدالله وآخرون، 2012)

المصدر : من إعداد الباحثين .

تاسعاً : وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1. وصف مجتمع الدراسة :تم الاعتماد على اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية / بغداد لإجراء الدراسة لكونها من الشركات الرائدة في مجال عملها حيث تكونت الشركة العامة للصناعات الجلدية سنة 1970 كحصولية لدمج شركة باتا التي تأسست سنة 1932 مع معمل الاحذية الشعبية في الكوفة والذي تأسس عام 1963 وللذان تم تأميمهما عام 1964 تحت اسم شركة باتا العامة والتي دمجت عام 1976 مع شركة الدباغة الوطنية والمتأسسة عام 1945 ووسمت باسم المنشأة العامة للصناعات الجلدية لحين صدور قانون الشركات عام 1989 ليصبح اسمها الشركة العامة للصناعات الجلدية وهي واحدة من المنشآت الصناعية التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن.
2. وصف عينة الدراسة: تم وصف أفراد عينة الدراسة من حيث وضعهم التعليمي والديموغرافي والوظيفي ،،،، وذلك باستعمال التوزيع التكراري والنسب المئوية وكانت نتائج التحليل الاحصائي كما في الجدول (2) الاتي :

جدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة

المعلومات العامة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	51	42.5
	ذكر	69	57.5
المجموع		120	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	7	5.8
	31-40	43	35.8
	41-50	45	37.5
	50 فأكثر	25	20.8
المجموع		120	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	15	12.5
	دبلوم فني	15	12.5
	بكالوريوس	85	70.83
	دبلوم عالي	2	1.67
	ماجستير	3	2.5
	دكتوراه	0	0
المجموع		120	100%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الإلكترونية.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً : إدارة المواهب :

تمهيد :

تعد المواهب موضوع مهم، إذ إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم ونبوغ معرفي مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف وإبداع جديد متطور دائماً ، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم وريقها مرهون بتقدم فكرها وانتاجها العلمي والتقني (صيام، 2013: 10).

أولاً : المواهب لغةً واصطلاحاً :

• المواهب لغةً :-

المواهب معناها اللغوي كما ورد في لسان العرب أخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل. أما كلمة موهوب في اللغة فقد أتت أيضاً من الأصل (وهب) فهو إذن الإنسان الذي يمنح شيئاً بلا عوض (ابن منظور: 463).

• المواهب اصطلاحاً :

المواهب فهي قدرة متميزة وذاتية ، ولكنها تتميز بالخصوصية ، والمواهب تختلف عن الهواية فالمواهب توجد لدى الفرد منذ نشأته لكنها تتبلور عن طريق التدريب والتزود بالمعرفة ، اما الهواية فنستطيع أن نكسبها ونولدها داخل نفوس الاطفال ولكن لا بد أن نراعي مسألة تقاربها وتناسبها مع إمكانيات الطفل ورغباته وتلعب المواهب دوراً إيجابياً في حياة الانسان فهي تساعده على تحقيق ذاته (المصدر: انترنت، د. الهبي، تعريف المواهب وتطور مفهوم المواهب).

ثانياً : مفهوم ونشأة إدارة المواهب :

إن إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة ، وقد لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمتخصصين منذ ظهورها في أواخر التسعينات ، لأنها نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول الافراد ذوي الإمكانيات العالية . ان إدارة المواهب كمفهوم تركز على تقويم أداء الموظفين وإمكاناتهم ومن ثم منحهم : الترقية ، والتعويض ، وفرص التطوير المناسبة ، هذا فضلاً عن الاستفادة من الافراد ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم ، وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط ، ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل ، وبالتالي إتاحة الفرصة للتصرف بشكل حاسم مع الافراد ذوي الاداء المنخفض (العنزي وآخرون، 2011، 97) وفي ضوء ذلك هناك عدة مفاهيم لإدارة المواهب والجدول (3) يوضح بعض المفاهيم التي أوردها عدد من الكتاب والباحثين :

جدول (3)

بعض مفاهيم إدارة المواهب طبقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

اسم الباحث والسنة	المفهوم
1 (Nancy, 2006, 51)	بأنها عبارة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب في المنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل.
2 (Blass, 2007:3)	عبارة عن إدارة الإجراءات والفرص التي تعمل على تطوير العاملين في المنظمة بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها.
3 (Armstrong, 2009: 168)	عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها وتعميمها على الآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها.

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه .

وبعد الاطلاع على المفاهيم التي مرت ترى الباحثة إن تعريف إدارة المواهب إنما يعتمد على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، فضلاً عن التطورات التاريخية التي مرت بها إدارة المواهب . ويمكن تعريف إدارة المواهب كتعريف إجرائي لأغراض البحث الحالي بأنها: علم توظيف الموارد البشرية لغرض تعزيز قيمة الأعمال الاستراتيجية ودعم ميزتها التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها .

ثالثاً: أهمية إدارة المواهب :

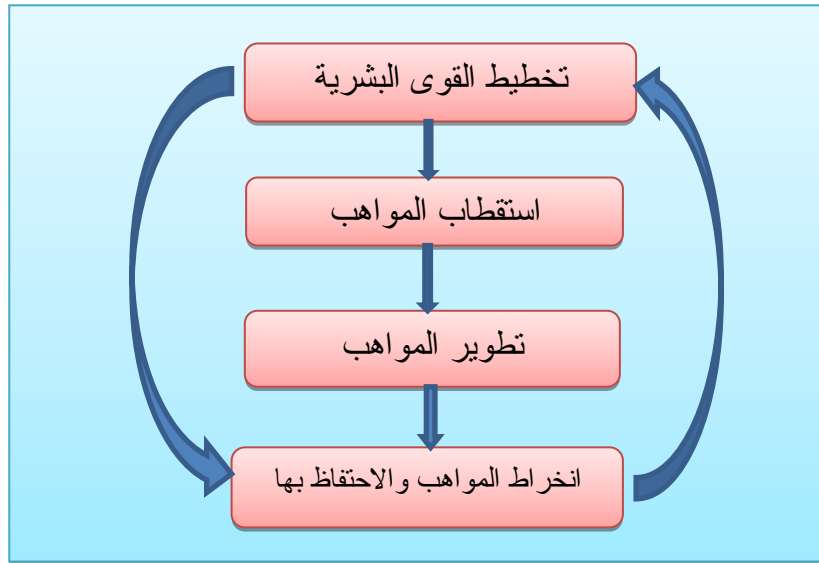
في اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والاندماج الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابليات أو قدرات المنظمة (Abilities) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يساهموا بابتكار فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الآخرين (العبادي ، 2011). كما يشير كل من (Ashton & Morton, 2005: 704) في بحثها الموسوم (إدارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية) إلى أن إدارة المواهب هي إدارة ذات أهمية استراتيجية وتساعد على

تحقيق التميز في أداء الأعمال في المنظمات . ومما يلاحظ في أهمية إدارة الموهبة إنها تركز على الأفراد ذوي الأهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي وكان للنقص الكبير في مجال المواهب الإدارية والضغط للمنافسة الأثر البالغ في زيادة الحاجة والأهمية لإدارة المواهب (الجميل، 2013: 43).

رابعاً : الأبعاد الأساسية لإدارة المواهب :

أن أبعاد إدارة المواهب هي متعددة ومتنوعة حسب آراء الباحثين أمثال (Sphr,2010) و (Schuler,2011) و (Newhell,2012) و (حمود، 2013) وغيرهم، لذلك سيتم اعتماد الأبعاد الآتية :

1. تخطيط القوى البشرية.
2. استقطاب المواهب.
3. تطوير المواهب.
4. انخراط المواهب والاحتفاظ بها.



الشكل (2)
أبعاد إدارة المواهب (TM)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بعض من آراء الكتاب والباحثين اعلاه .

وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد :-

1 . تخطيط القوى البشرية :

حدد (جبريل، 2009: 9) أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط الموارد البشرية بالآتي :

- أ- الاعتماد على تحليل كل الوظائف وحصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها .
- ب- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحديد متطلبات الشركة .
- ت- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات .

2 . استقطاب المواهب :

هناك عدة مداخل من الممكن أن تعتمد إدارة المواهب في تنفيذ عملية الاستقطاب وأهمها الآتي :

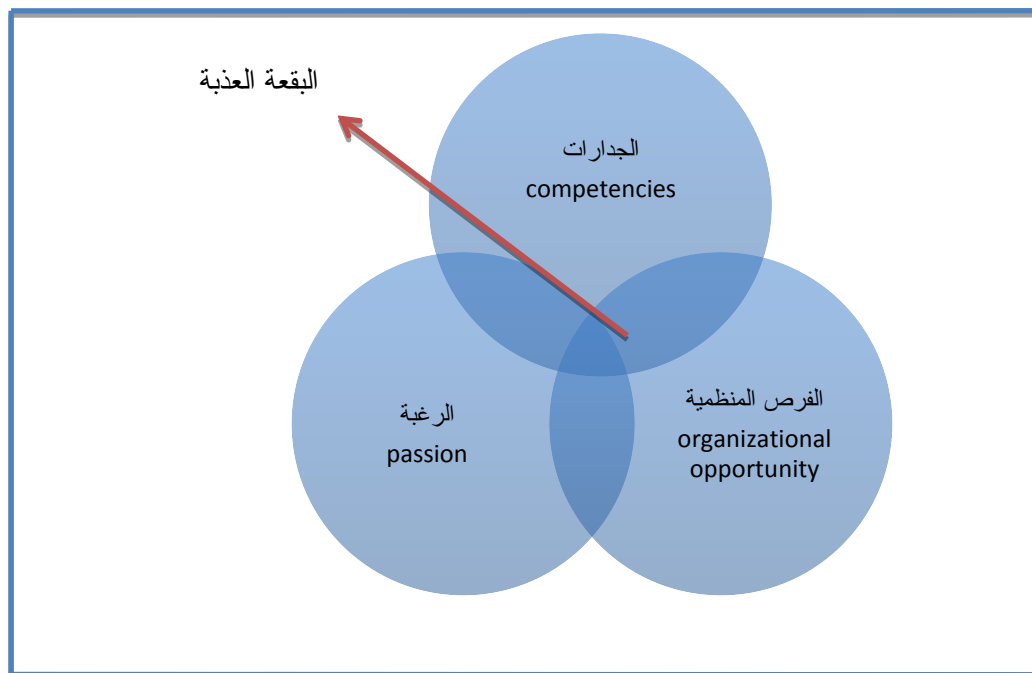
- المدخل الموجه نحو الوظيفة : يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يرام شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب والتي تكون مستندة إلى الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن لأنه لا يأخذ بنظر العناينة التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسة للوظيفة .
- المدخل الموجه نحو الأفراد : يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين يحتاجهم الشركة إذ يمكن أن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضاً الاسهام في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى الشركة ككل .
- المدخل الموجه نحو الكفاءات : يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعرفة، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يحتاجها الفرد لأدائها بشكل جيد . (Beardwell & Claydon, 2010: 169)

3 . تطوير المواهب :

يشير (Ronnlund , 2009: 21) إلى أن عملية تطوير المواهب تسير وفق مسارين:
 الأول : تحديد القدرات المتاحة وإدراكها وتطويرها بالفعل أي تحديد المواهب ومعرفة أنواعها ومن ثم تطبيق أدوات التطوير المناسبة لها .
 الثاني : جلب الأفكار الجديدة للقيادات للخروج من الأعمال الروتينية لدعم عملية التخطيط في تنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأداء المميز لمدة أطول .

4 . انخراط المواهب والاحتفاظ بها :

هاتان الممارستان تعدان معاً لأتهما مرتبطتان مع بعضهما بشكل مباشر حيث إن درجة الانخراط تشكل مؤشراً مباشراً على وضع الشركة من حيث الاحتفاظ بالمواهب . الانخراط يشير إلى أي درجة يؤمن الأفراد بما يفعلونه ويلتزمون بالعمل بالشركة واستعدادهم ليذل أفضل الجهود لجعل الشركة ناجحة . إن انخراط الأفراد لا يعني أنهم سعداء وراضون فقط، بل يعني أيضاً أنهم يفعلون شيئاً لجعل الشركة ناجحة ، يعمل معدل الانخراط كجهاز إنذار مبكر لكل ما يتعلق بالإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب ، وإذا لم يؤخذ بعين الاعتبار فإنه قد يؤدي إلى مشاكل جدية للشركة ، ولهذا السبب بالذات فإن انخراط الأفراد يجب أن يكون من ضمن أهم أولويات إدارة المواهب في شركة . لقد قام كل من (Millwe & Zanger) بتقديم أنموذج (COP) كهدف ينبغي تحقيقه للوصول إلى حالة أفضل من انخراط المواهب ونشرها في الشركة (حمود وآخرون، 2013: 39-38) والشكل (3) يوضح ذلك:



الشكل (3)
 أنموذج COP

المصدر : حمود، خضير كاظم و الشيخ، روان منير، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، 2013 ، ط 1 ، نشر وتوزيع مطبعة زمزم ، عمان - الأردن ، ص 40 .

خامساً : مفاهيم مرتبطة بمفهوم المواهب :

هناك مفاهيم مرتبطة بمفهوم الموهبة حسب رأي الباحثين في علم النفس ، وأن هذا الارتباط نشأ من خلال التداخل ما بين مفهوم المواهب والمفاهيم الأخرى المرتبطة به ، وكما هو معلوم أن الأشخاص الذين ينعمون بالموهبة باختلاف أشكالها يعدون ثروة بشرية للمجتمع بشكل عام وللمنظمة التي يعملون بها بشكل خاص وبالتالي فإن لذلك تأثير في نجاح الأعمال ، وهذا ما يقودنا إلى مناقشة هذه المفاهيم المرتبطة بالموهبة وكما يأتي :

أ. المعرفة : تشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم، وهي إذن حصيلة كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم. والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي

أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات (المصدر: انترنت، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص1).

ب. الإبداع : يشير للقدرة على تحويل الابتكارات في نطاقها المحدود إلى مخرجات يستفاد منها المجتمع (Robbins,2003:74).

ت. التميز : الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: "هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الانجاز العالي" (صيام، 2013، 17).

ث. التفوق : هو من وصل ادأؤه الى اعلى من مستوى العاديين من أقرانه في اي مجال من المجالات الخاصة بالعمل الذي يقوم به وباستخدام قدراته العقلية والجسدية لتحقيق هذا المستوى من التفوق (حسن، 2003، 7).

ج. الذكاء : هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود ، والتفكير بشكل عقلائي ، والتفاعل مع البيئة بكفاية ، فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات ، كالقدرات العالية في المفردات والارقام ، والمفاهيم وحل المشكلات ، والقدرة على الاستفادة من الخبرات وتعلم المعلومات الجديدة (صيام، 2013 : 17).

ح. العبقرية : قوة فكرية فطرية وطاقات فطرية غير عادية على الإبداع او الابتكار، والنتيجة الطبيعية لهذه الطاقات غير العادية يصبح الفرد متمتعاً بميزة معينة (بنيلولي مري، 2000: 14) .

ولكن من بين المفاهيم المرتبطة بالموهب التي تهمنا في هذه الدراسة والتي سوف نتطرق لها بجانب من التعمق هو مفهوم الذكاء، حيث عُرف في قاموس (Websters) بأنه عبارة عن قدرات الأفراد على اكتساب الحقائق وعلاقتها ومسبباتها (Kamalian et al ,2011:472) .

سادساً : انواع الذكاء :

في مجال الذكاء انواع الذكاء كانت هناك عدة تصنيفات ونظريات جاء بها علماء النفس لتوضيح ما هو الذكاء وما هي انواعه كنظرية كوستا وكاليك ونظرية كاردنر للذكاء المتعدد وغيرهم من العلماء، لكن في هذه الدراسة سوف نذكر انواع الذكاء والتي اهتم بها الباحثون والدارسون في حقل العمل الاداري وهي حسب تصنيف الباحثة كالآتي:

- 1- ذكاء الاعمال .
- 2- الذكاء الاجتماعي .
- 3- الذكاء الاخلاقي .
- 4- الذكاء الانفعالي .
- 5- الذكاء الروحي .
- 6- الذكاء العاطفي/ الشعوري/ الوجداني .
- 7- الذكاء الشخصي/ الذاتي/ الطبيعي .
- 8- الذكاء التكتيكي .
- 9- الذكاء الاستراتيجي .
- 10- الذكاء التنافسي .

إن ما يهمنا من هذه الأنواع أعلاه للذكاء هو الذكاء الاستراتيجي في بحث الدراسة.

سابعاً : الذكاء الاستراتيجي :

عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل : الموهبة ، الفهم ، المعرفة ، المرونة ، الخيال الواسع (Service, 2006: 6) ، أو هو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب (Clar et al, 2008: 10).

عناصر الذكاء الاستراتيجي :

1. الاستشراف Foresight :

الاستشراف ينسق القدرات العقلية للقادة، ويمنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، كما ويوسع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع فهم أكبر للقضايا الاستراتيجية البعيدة الأمد ، وتطوير وجهات نظر جديدة بصدها ، وبما يجعل الاستشراف يربط الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن ، من خلال التخمين العقلائي والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة (الغزوي، 2008: 36) .

2. تفكير النظم System Thinking :

دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (القيسي، 2014: 73) .

3. الرؤية المستقبلية :

الفلسفة التي تجسد تصور مديرو المنظمة في صيغة تعابير تمثل مسارات عامة، وهي بدلالة ثقافة المنظمة ترجمة للتصور الفلسفي لمديري المنظمة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم" (العزاوي، 2008: 39)

4. الدافعية Motivation :

تعرف الدافعية بأنها حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك في ظروف معينة وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محركة منشطة وموجهة في وقت واحد .

إن : الدافع ← يحرك ← يوجه ← يحقق الهدف ← الشعور بالرضى (المصدر: انترنيت، محمود الموسوي- الدافعية ماهيتها وأهميتها وأنواعها) .

5. الشراكة Partnership :

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية (Maccoby, 2001: 1-3) ، لذلك غالباً ما يبحث القادة الأذكى استراتيجياً عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للشركة ورويتها وليس فقط زيادة حجم الشركة ولهذا فقط قامت شركة مايكروسوفت بـ (1500) تحالف استراتيجي (القيسي، 2014: 78) .

ثانياً: الريادة الاستراتيجية :

تمهيد :

إنّ الريادة الاستراتيجية ليست مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، أي النجاح المطلوب للحفاظ على مستوى الاستقرار داخل الشركة 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 الحديث نسبياً وفتحت الآفاق امامه، باعتباره الحل الأمثل لتحقيق أهداف الشركات او المنظمات في البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال المضطربة والوقوف امام المنافسين بقوة.

أولاً : الريادة لغة واصطلاحاً :

معنى ريادة في معجم المعاني الجامع (قيادة ورئاسة) ويقال راد الشيء : طلبه ، راد الأرض : تفقد ما فيها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول (المصدر: انترنيت، معجم المعاني الجامع) . في حين ذكرت (البرنوطي، 2010: 28) أن الترجمة العربية لمصطلح (entrepreneur) تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الاخيرة فقد كانت تعني (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي اقامة عمل أو منظمة ثم مقال والسبب هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية ومن ثم تحولت في التسعينات الى ريادة .

ثانياً : مفهوم ونشأت الريادة الاستراتيجية:

يتطور حقل الريادة والاستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة ، حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الممازجة بين كلا المنظورين ، وعلى سبيل المثال، الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية التي كشفت وبشكل تدريجي عن العلاقة بين الاستراتيجية والريادة والتي تعود إلى (Mintzberg, 1973) إذ قدم مصدر صناعة الريادة الاستراتيجية، وقدم (Convin & Slevin, 1989) مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادة ضمن الشركة، وقد ناقش (Sandberg, 1992) انه من الممكن الارتباط بين حقل الريادة والإدارة الاستراتيجية على انه ريادة الشركة، إذ يرى أن كل حقل يمكن ان يتعلم من الآخر، وتوجد مساحات محددة في أبحاث ونظريات الإدارة الاستراتيجية ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة (اي الإشارة إلى الريادة الاستراتيجية) تتضمن تكوين للأعمال الجديدة، الابتكار، البحث عن الفرص، وافترض المخاطرة، اي ان مصطلح الريادة الاستراتيجية يعني تكامل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والإدارة الاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) بما يتلاءم مع وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تهدف الى خلق الثروة والقيمة ، وعليه فإن الريادة الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات الريادية التي يتم العمل بها على وفق المنظور الإستراتيجي لها (نوري، 2012: 869) .

جدول (4)

بعض مفاهيم الريادة الاستراتيجية طبقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Hitt et al, 2001: 479)	هي التكامل بين الريادة (اعمال السعي إلى الفرصة) والاستراتيجية (اعمال السعي للميزة) ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تولد الثروة.
2	(Feldman, 2005:71)	هي تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لتوليد الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص.
3	(Hitt et al, 2002: 112)	الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الرؤيا للشركات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال .

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وبعد الاطلاع على المفاهيم التي مرت أعلاه ترى الباحثان إمكانية تعريف الريادة الاستراتيجية كتعريف إجرائي للبحث بأنها: استراتيجية الإدارة العليا والتي تمكنها من استثمار سلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار والاستباقية والمغامرة والتنافسية وتحمل المخاطرة والاستقلالية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة .

ثالثاً : منافع الريادة الاستراتيجية

- 1- اكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة والأسواق غير المخدومة أو التي تتعامل معها الشركة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- تحقيق عوائد استثمارية عالية لمشاريع جديدة.
- 3- تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة في المنظمة .
- 4- تطوير الكفاءة والفاعلية لإدارة سلاسل القيمة (Value Chains) وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات الزبائن.
- 5- تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع شركات أخرى في بيئة العمل سواء أكانت محلية أو دولية من خلال إقامة التحالفات معها .
- 6- تهيئة المرشحين المحتملين من الشركات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية.
- 7- تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود تصور للتطورات التكنولوجية الجديدة .
- 8- تحفيز المواهب الداخلية على البقاء في الشركة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة . (أبو رذن، 2012: 535 - 536)

رابعاً : أبعاد الريادة الاستراتيجية

1) الإبداع والابتكار :

إن الإبداع هو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً ، حيث أن الابتكار مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد ، فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالسبق في الفكر، لأن كل فكرة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكراً ونقول : (فكرة مبتكرة) ، بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن وجميل يقال عنه إبداع ، ونطلق على من قام بهذا الأداء : (مبدع) (المعاني وآخرون، 2011: 353). ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة ما أو فكرة جديدة ، في حين أن الابتكار هو التطبيق المبتكر أو الملائم لها . وبهذا يظهر الإبداع في أي سلعة أو خدمة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي فرد على أنها جديدة (Kottler, 2000: 355)، أو هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (نجم، 2003: 17 - 18). وقد أوضح الجنابي بأنه : للإبداع خصوصية تميزه ، فهو يمتلك دورة حياة تبدأ بابتكار وتنتهي مع ظهور ابتكار لاحق له في الاتجاه نفسه (فاضل، 2007، 48).

2) التطوير والتوسع في الميزة التنافسية :

أن المراحل الزمنية لظهور الميزة التنافسية يمكن تصنيفها كآلاتي (عبد الرؤوف، 2007، 3) :

المرحلة الأولى :

ينسب ظهورها إلى Chamberlin سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة أي التركيز على حدود الشركة وقدرتها.

المرحلة الثانية :

ويمتد من نهاية الستينات وحتى منتصف الثمانينات حينما وصف Hofe و Schendel الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد.

المرحلة الثالثة :

وبعد ذلك Day سنة 1984، ثم Porter سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية كهدف استراتيجي انطلاقاً من ارتباطها بالأداء المتميز. لقد عرف (Lynch, 2000: 153) الميزة التنافسية على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين. أما (Kotler & Keller, 2012: 289) فقد عرفها على أنها قابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها.

أهمية الميزة التنافسية ونلخصها بالتالي (علي حسون وآخرون، 2012: 15) :

- 1- إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للشركة حيث أن الشركات تبنى قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة .
- 2- إنها سلاح لدى الشركة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين .
- 3- إنها تمكن الشركة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وإرباحها.
- 4- إن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للشركات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها .

3) تحمل المخاطرة Risk Taking :

يعد الخطر احد العناصر الجوهرية للريادة الاستراتيجية إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع الحرة من دون أن يتحمل الريادي وصاحب المشروع الصغير والشركة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية (عبدالله وآخرون، 2012: 780).

ويحدد (العيساوي وآخرون، 2012: 784) ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها الشركة والمديرون الاستراتيجيون من الذين يمتلكون روح المبادرة وهي:

- مخاطر الأعمال : وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح، وترتبط تلك المخاطر بالدخول في أسواق مختبرة أو الالتزام بتكنولوجيا جديدة .
- المخاطر المالية : وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق، فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة الشائع في أدبيات لتحليل المالي .
- المخاطر التشغيلية : إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون كونهم الرياديون في الشركة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطر هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادة .

المبحث الثالث الجانب الميداني

تمهيد :

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة من خلال التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والأهمية النسبية، كذلك يتضمن اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بإدارة المواهب والمتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية .

أولاً: وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بإدارة المواهب والريادة الاستراتيجية

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

يوضح جدول (5) أدناه الأوساط الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المعياري المتعلقة بمتغير:

1. الاستشراف :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.12) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتجانس في إجابات عينة الدراسة يؤكد قيمته الانحراف المعياري (0.95) ومعامل الاختلاف البالغ (30.45) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (62.44).

2. تفكير النظم :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.18) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتجانس في إجابات عينة الدراسة يؤكد قيمته الانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف البالغ (29.87) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (63.68).

3. الرؤية المستقبلية :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.05) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتجانس في إجابات عينة الدراسة يؤكد قيمته الانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف البالغ (33.44) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (61.03) .

4. الدافعية :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.10) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتجانس في إجابات عينة الدراسة يؤكد قيمته الانحراف المعياري (1.10) ومعامل الاختلاف البالغ (35.48) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (61.96).

5. الشراكة :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.26) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتجانس في إجابات عينة الدراسة يؤكد قيمته الانحراف المعياري (0.95) ومعامل الاختلاف البالغ (29.14) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (65.16) .

جدول (5)
وصف فقرات الذكاء الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %
1 الاستشراف	3.12	62.44	0.95	30.45
2 تفكير النظم	3.18	63.68	0.96	29.87
3 الرؤية المستقبلية	3.05	61.03	1.02	33.44
4 الدافعية	3.10	61.97	1.10	35.48
5 الشراكة	3.26	65.16	0.95	29.14

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثانياً: الريادة الاستراتيجية :

يوضح جدول (6) أدناه الأوساط الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المعياري المتعلقة بمتغير:

1. الإبداع والابتكار :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.05) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبمتجانس في اجابات عينة الدراسة يؤكد قيمتي الانحراف المعياري (1.06) ومعامل الاختلاف البالغ (34.73) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (61.05).

2. التطوير والتوسع في الميزة التنافسية :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (3.14) يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبمتجانس في اجابات عينة الدراسة يؤكد قيمتي الانحراف المعياري (1.13) ومعامل الاختلاف البالغ (35.99) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (62.74) .

3. تحمل المخاطرة :

إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً بواقع (2.94) دون الوسط الفرضي البالغ (3) وبمتجانس في اجابات عينة الدراسة يؤكد قيمتي الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف البالغ (37.07) في حين سجلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (58.77) .

جدول (6)
وصف فقرات متغيرات الريادة الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %
1 الإبداع والابتكار	3.05	61.0	1.06	34.73
2 التطوير والتوسع في الميزة التنافسية	3.14	62.74	1.13	35.99
3 تحمل المخاطرة	2.94	58.77	1.09	37.07

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثانياً : اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل ببعد إدارة

المواهب {الذكاء الاستراتيجي} والمتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية

سوف نتطرق هنا إلى اختبار لفرضيات العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد إدارة المواهب والتي تشمل { الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة } والمتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية من خلال اجراء اختبار Z (Z TEST) الخاص بقياس معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرات في حال كون حجم العينة أكثر من ثلاثين مشاهدة، فإذا كانت قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية دلّ ذلك على وجود علاقة ارتباط معنوية (ذات دلالة احصائية) بين المتغيرين والعكس صحيح وكذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبيرمان) ، لبيان مدى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

في حين تدلّ أشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين والسالبة مؤشراً على العلاقة العكسية بين المتغيرين، بينما يعني ظهور علامة (**) مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين في نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS - V22) تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) ، أما إذا كانت العلامة (*) فتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) ، وكانت النتائج كما في جدول (7) الآتي:

جدول (7)

يوضح نتائج اختبار فرضيات العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
الاستشراف	الريادة الاستراتيجية	0.55 **	6.00	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
تفكير النظم	الريادة الاستراتيجية	0.58 **	9.27	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الرؤية المستقبلية	الريادة الاستراتيجية	0.68 **	7.42	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	الريادة الاستراتيجية	0.75 **	8.18	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الشراكة	الريادة الاستراتيجية	0.56 **	6.11	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الذكاء الاستراتيجي	الريادة الاستراتيجية	0.74 **	8.07	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين الاستشراف و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (6.00) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين نحو (0.55**) ووجود اشارة (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف و الريادة الاستراتيجية } .
- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين تفكير النظم و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (9.27) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين (0.58 **) ووجود اشارة (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفكير النظم و الريادة الاستراتيجية } .
- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين الرؤية المستقبلية و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (7.42) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين (0.68 **) ، ووجود (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية المستقبلية و الريادة الاستراتيجية } .
- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (8.18) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين (0.75**) ووجود (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) و الريادة الاستراتيجية } .
- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين الشراكة و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (6.11) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين (0.56**) ووجود (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشراكة و الريادة الاستراتيجية } .
- يشير جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (8.07) وهي أكبر من Z الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لبييرمان) بين المتغيرين (0.74**) ووجود (**) في نتائج الحاسوب تؤكد معنوية هذه العلاقة . وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الريادة الاستراتيجية } .

وبذلك نستنتج من خلال التحليل أعلاه قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على { وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل بالذكاء الاستراتيجي والمتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية } ، وكذلك قبول جميع الفرضيات الفرعية الخمس التالية المنبثقة عنها :

- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف و الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم و الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية و الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) و الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة و الريادة الاستراتيجية } .

ثالثاً: اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغير المستقل المتمثل ببعد إدارة المواهب { الذكاء

الاستراتيجي } في المتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية

سوف نتطرق هنا إلى اختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد إدارة المواهب التي تضم { الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة } في المتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية، تم استخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير المعتمد، واختبار (F - TEST) لمعرفة معنوية تأثير { الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة } في المتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية، فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل على المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد R^2 التي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (8)

نتائج اختبار فرضيات العلاقة التأثيرية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R^2 %	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	التفسير
الاستشراف	الريادة الاستراتيجية	28.9	48.05	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
تفكير النظم	الريادة الاستراتيجية	32.0	55.60	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الرؤية المستقبلية	الريادة الاستراتيجية	46.2	101.18	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	الريادة الاستراتيجية	56.0	150.26	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الشراكة	الريادة الاستراتيجية	34.4	61.94	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الذكاء الاستراتيجي	الريادة الاستراتيجية	56.1	150.63	3.92	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (48.05) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 28.9 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل الاستشراف في الريادة الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتفكير النظم في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (55.60) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتفكير النظم في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 32.0 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل تفكير النظم في الريادة الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (101.18) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 46.2 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (150.26) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 56.0 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل تفكير النظم في الريادة الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشراكة في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (61.94) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشراكة في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 34.4 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل الشراكة في الريادة الاستراتيجية.
- اختبار الفرضية { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية } من خلال جدول (8) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (150.63) وهي معنوي عند مستوى معنوية 0.05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.92) ما يؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد 56.1 % لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية.

وبذلك نستنتج من خلال التحليل أعلاه قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على { وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل المتمثل بالذكاء الاستراتيجي في المتغير المعتمد المتمثل بالريادة الاستراتيجية } ، وكذلك قبول جميع الفرضيات الفرعية الخمس التالية المنبثقة عنها :

- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستشراف في الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتفكير النظم في الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) في الريادة الاستراتيجية } .
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمشاركة في الريادة الاستراتيجية } .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية وهذا يدل على امكانية تطبيق مفهوم إدارة المواهب في البيئة العراقية وذلك لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 2- إن الشراكة حصل على أعلى قيمة في اجابات عينة الدراسة والرؤية المستقبلية على اقل قيمة وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تهتم بجانب إقامة الشراكات ولكن عدم تحديد رؤية مستقبلية واضحة لها هو ما يعرقل ذلك.
- 3- التطوير والتوسع في الميزة التنافسية حصل على أعلى قيمة في اجابات عينة الدراسة وتحمل المخاطرة حصل على اقل قيمة وهذا يدل على أن الشركة تسعى إلى تطوير نفسها وتحصل على ميزة تنافسية بأقل قدر ممكن من المخاطرة.
- 4- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في اجابات عينة الدراسة وهذا يدل على أن مفهوم إدارة المواهب يحقق الريادة الاستراتيجية.

ثانياً : التوصيات:

- 1- بما أن هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية لذلك يتوجب على الشركة المبحوثة تبني مفهوم إدارة المواهب بوصفها من الموضوعات الحديثة، وتهدف إلى توعية إدارة الشركة بالتخلي عن الأساليب التقليدية في التعامل مع العاملين الموهوبين وبالتالي تحسين ظروف العمل المحيطة بهم بشكل مستمر وبالتالي الاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى امتلاك الشركة ثروة بشرية تؤهلها لمواجهة المنافسين وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية .
- 2- ضرورة ملحة تحديد رؤية للشركة حيث لوحظ عدم وجود رؤية مستقبلية للشركة مما أدى إلى تخطيط إدارة الشركة في عملها وعدم تحديد توجه دقيق لها ولأولوياتها في كيفية إدارة اعمالها.
- 3- يجب على إدارة الشركة أن تستعين بخبراء اصحاب بصيرة وخبرة ادارية من داخل او خارج الشركة لأخذ رايهم قبل اقدام على توقيع عقد او رفض مشاريع يمكن ان تستفيد منها الشركة مع ضرورة الانتباه على عدم اخذ المخاطرة غير المبررة.
- 4- بما أن النتائج اظهرت وجود علاقة تأثير بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية أذن على إدارة الشركة المبحوثة ضرورة افساح المجال للأفراد ذوي المؤهلات (كالذكاء الاستراتيجي) لتولي مناصب ادارية ذات قرار وبهذا الشكل نتجنب إصدار القرارات التي تميل نحو الوقوع في أخطاء التحيز والمحابة، مع ضرورة توفير المناخ المناسب للأفراد الموهوبين وتشجيعهم ومكافئتهم، والاخذ بالأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها.

ثالثاً : المقترحات:

- 1- ضرورة محاولة الضغط على الجهات المسؤولة لإعادة (قانون حماية المستهلك) حيث أن هذا القانون كان مفعول قبل (2003) وذلك لضمان حق الزبون بجودة المنتج الذي يشتريه، لكن بعد (2003) لم يعد يعمل بهذا القانون مما أدى إلى فقدان ثقة الزبون بجودة منتجات الشركة والعزوف عن شرائها.
- 2- توليد حالة من الثقة بين العاملين والادارة العليا، ويكون ذلك عن طريق مشاركة العاملين بالقرارات التي تتخذها الشركة ومعرفة وجهات نظرهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- 3- ضرورة التقرب من الزبون عن طريق استخدام وسائل الاتصالات الحديثة، لما لذلك من أثر في استعادة الثقة المفقودة بين الشركة والزبون وكذلك للاستفادة من خبرات وتجارب الزبائن المتعاملين معها بهدف تحسين وتطوير المنتجات المقدمة لهم وكذلك لمعرفة ما هو راي الزبائن عن طبيعة منتجات الشركة وما هي طبيعة اذواقهم مما يساعد الشركة في اتخاذ خطط دقيقة للإنتاج.
- 4- الاهتمام بالجانب الترويجي عبر زيادة الاعلانات عن الشركة ومنتجاتها وتوجهاتها المستقبلية.

المصادر:

أولاً : المصادر العربية:

أ: الكتب العربية:

- 1- المعاني، أحمد اسماعيل، وآخرون، 2011، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 2- الامام العلامة ابن منظور، ت 711 هـ، "لسان العرب"، تحقيق ياسر سليمان أبو شادي ومجدي فتحي السيد، المكتبة التوفيقية، مصدر القاهرة (دب)، ج 15.
- 3- القطب، محيي الدين، 2012، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 4- برونوطي، سعاد نائف، 2010، "إدارة الأعمال الصغيرة، إبعاد للريادة" دار وائل للنشر، ط3، الأردن.
- 5- حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير، 2013، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1.
- 6- مري، بنيلولي (تحرير)، محمد، محمد عبد الواحد (ترجمة)، مكاي، عبد الغفار (مراجعة)، 2000، العبقريّة، نشر المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت.
- 7- نجم، نجم عبود، 2003، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

ب: البحوث والدوريات.

- 1- العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسون، العابدي، علي رزاق جواد، 2011، "نظم عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 89.
- 2- الطويل، أكرم أحمد، أغا، أحمد عوني أحمد، 2012، العلاقة والتأثير بين استراتيجيات الريادة والتنمية المستدامة- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي الخامس السنوي/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.
- 3- أبو رذن، إيمان بشير محمد، 2012، واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية- دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.
- 4- حسن، محمد أبو هاشم، محكمات التعرف على الموهوبين والمتفوقين "دراسة مسحية للبحوث العربية في الفترة من عام 1990 إلى 2002"، قسم علم النفس، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، العدد 3، سبتمبر، 2003، (www.pdfactory.com).
- 5- عبدالله، ناهدة اسماعيل، المختار، جمال عبدالله مخلف، 2012، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في بناء حاضنات الأعمال، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.
- 6- علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، 2012، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة، العدد 32.
- 7- نوري، أفين سليم، 2012، الريادة الاستراتيجية ودورها في الاحتفاظ بالزبان- دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، جامعة دهوك، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.

ت: الرسائل والاطاريح:

- 1- العتوم، محمد فوزي علي، 2009، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، (بحث منشور).
- 2- العزاوي، بشرى هاشم محمد، 2008، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي/ دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، علوم الإدارة العامة.
- 3- القيسي، اسراء ابراهيم اسماعيل، 2014، تأثير الذكاء الاستراتيجي باستعمال نموذج Maccoby في مرحلة عملية اتخاذ القرارات (بحث استطلاعي تحليل على الإدارة العليا في شركات التأمين العامة)، دبلوم عالي، جامعة بغداد.
- 4- فاضل، راند سلمان، 2007، العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع- دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 5- عبد الرؤوف، حجاج، 2007، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها/ دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، بحث منشور.
- 6- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبدالله، 2013، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة رسالة ماجستير.
- 7- كشكول، قاسم عبد الله علاج، 2014، حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات- دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء.

ثانياً : المصادر الأجنبية:

A: BOOKS:

- 1- Armstrong, M., (2009), "Strategic human resources management, A: guide to action", 11th ed, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 2- Armstrong, M., (2006), "A hand book of Human resource management practice", 10th ed., Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 3- Beardwell, Julie & Calydon, Tim,(2010) , "Human resource management A contemporary approach" 6th ed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow, England ,London.
- 4- Clar, G. et al., "Strat policy intelligence toole, Enabling better RTDI policy- Making Europe's regions", steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin, 2008.
- 5- 5)Feldman, M.P., 2005, "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context", in Breschi, S. and Malerba,F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford.
- 6- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., and Sexton, D.L., 2002, "Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
- 7- Lynch, Richard, 2000, "Corporate Strategy", 2 ed, Prentice Hall.
- 8- Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc., New Jersey. U.S.A.

B: Journals & Periodicals & Articles:

- 1- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., and Sexton, D.L., 2001, "Strategic entrepreneur: entrepreneurial Strategies for wealth creation", Strategic Management Journal, Vol.22 NO.479, p.491(special issue).
- 2- Nancy, R, Lockwood,(2006),"Talent management driver for organizational success", H.R magazine , Vol. (51), No. (60).
- 3- Service, Robert. W, "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", In ternational Journal of Management, Vol.23, No.1, pp:61-77, 2006.

C: Thesis & Discretion & Researches:

- 1- Ashton , Chris & Morton, Lynne (2005) Managing talent for competitive Advantage , Journal strategic HR review , Volume 4 Issue 5 , pp25-31 .
- 2- Ronnlund. J, 2009, How to keep up with the war for Talent, Master Thesis, umeaschool of Business, Finland.

ثالثاً : مصادر الانترنت

- 1- اللهبي، حازم محمد، تعريف الموهبة وتطور مفهوم الموهبة (www.gulfkids.com).
- 2- العبادي، هاشم فوزي، 2011، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال- رؤى ونماذج مقترحة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد (www.docudesk.com).
- 3- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفصل الثاني، الموارد البشرية ركيزة أساسية في الفكر الاداري المعاصر الحديث، ص1 (www.abahe.co.uk).
- 4- جبريل ، وائل محمد (2009) إدارة الموارد البشرية : النشأة والتطور والمفهوم والوظائف ، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، http://hrdiscussion.com.
- 5- معجم المعاني الجامع (www.almaany.com).
- 6- محمود الموسوي، الدافعية ماهيتها وأهميتها وأنواعها (www.ibtesamh.com).
- 7- Blass , Eddie (2007) *talent management maximizing talent for business performance* , Ashridge Business School ,http://www.ashridge.org.uk ,pp01-16.8) Maccoboy, Michael,(2001)Successful Leaders Employ strategic Intelligence,research Technology Management, Vol (44), No (30) may-June, P (51-60), Http://maccoby. Com P(1-5).

ملحق 1



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استبانة

السادة..... المحترمون السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة (تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر من غيركم على تحديد هذه العلاقة بسبب مواقفكم القيادية في شركتكم نرجو الاجابة عليها بدقة على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية دقيقة، علماً إن المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة وتشبيث أية علامة مميزة في الحقل الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة التي يتراوح مداها بين (1 - 5) درجات.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق....

إيلاف مطلق حميد التميمي

أ.م.د. أ.ر.د. حاتم خضير العبيدي

الباحثة

كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

المعلومات التعريفية بعينة الدراسة :

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة .

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر : 30 سنة فأقل 31 الى 40 سنة 41 الى 50 اكثر من 50 سنة
3. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي : 3سنوات فأكثر 10 سنوات فأكثر من 3 الى 7 سنوات
4. اجمالي مدة الخدمة في الشركة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنة 10 سنة فأكثر
5. المؤهل العلمي : اعدادية دبلوم عال دبلوم فني ماجستير بكالوريوس دكتوراه
6. عدد الدورات التدريبية : لم أشارك دورة تدريبية واحدة دورتان ثلاث دورات فأكثر

اولاً : المتغير الأول : إدارة المواهب الذكاء الاستراتيجي :

هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات، بعناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، ويتضمن العناصر الآتية :

1. الاستشراف:

هو استشعار قادة الشركة بموجة قادمة ثم ركوها، أو إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، باستبصار مدى تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن ان تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، كما يشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، ورؤية الاتجاهات المستقبلية.

ت	العبارات	الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تستقرأ إدارة الشركة المستقبل من اجل تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.				
2	تهتم إدارة الشركة بتشخيص تحديات البيئة الخارجية الحرجة ذات التأثير المباشر على المسار المستقبلي لها.				
3	تعتمد إدارة الشركة على الاستشراف المنهجي في تشخيص التعقيدات البيئية.				
4	تتعامل إدارة الشركة مع الفرص التي تتواعم مع القدرات التنظيمية للشركة.				
5	توظف إدارة الشركة قدرات حدسية في التعامل مع الاحداث المستقبلية.				

2. تفكير النظم:

هو يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف الشركة، إذ تتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

ت	العبارات	الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتعامل مع الشركة بوصفها كياناً متناسق الأجزاء.				
2	تتبنى دراسة الأفكار الجماعية أكثر من الفردية.				
3	تحلل الإدارة العليا في الشركة أي مشكلة وفق أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض.				
4	تعتمد إدارة الشركة التفكير بالنظم كونه يساعدهم على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.				
5	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تركيب العناصر المختلفة في الشركة لغرض إدارة المتناقضات البيئية.				

3. الرؤية المستقبلية:

هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع اليها الشركة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها " القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة " والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل.

ت	العبارات	الاستجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتبنى إدارة الشركة رؤية مستقبلية واضحة باتجاه أعمال الشركة.				
2	توظف إدارة الشركة تصوراتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهداف الشركة.				
3	تمتلك إدارة الشركة قدرة لتحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.				
4	تعتمد إدارة الشركة على رؤيتها للمستقبل في اتخاذ القرارات المنظمة الصائبة.				
5	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع الظروف البيئية عالية المخاطر.				
6	تمتلك إدارة الشركة القدرة في اقناع أفراد الشركة وتحفيزهم على الايمان برويته الاستراتيجية.				

4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين):

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف.

ت	العبارات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تحرص إدارة الشركة على استخدام الحوافز التي تشجع العاملين لتنفيذ رؤية الشركة.				
2	تحرص إدارة الشركة على إثارة عنصر التنافس الإيجابي بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.				
3	توازن إدارة الشركة بين طبيعة المساهمات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لها لضمان استمرارية الإبداع.				
4	تشجع إدارة الشركة تكوين فرق عمل لزيادة التفاعل بين العاملين والمشاركة بالمعرفة.				
5	تحث إدارة الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.				
6	تحفز إدارة الشركة العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهداف الشركة.				

5. الشراكة:

تتمثل مقدرة الشركة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية، التي تلتزم مجموعتين من الشركات أو أكثر على الشراكة في الموارد لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال المتاحة.

ثانياً: المتغير الثاني: الريادة الاستراتيجية

1. الإبداع والابتكار:

هي العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم أفكاراً جديدة وذلك لتقديم منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات الزبائن وبما يعزز ريادتها الاستراتيجية.

ت	العبارات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تحرص إدارة الشركة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة.				
2	تحرص إدارة الشركة على تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين في جميع المستويات الإدارية لديها.				
3	تحرص إدارة الشركة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملها.				
4	توفر إدارة الشركة الدعم المادي والمعنوي لمُنْتَهِبِهَا لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة.				
5	تنظر إدارة الشركة وفروعها إلى الإبداع والابتكار مصدراً لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة.				
6	تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في مجال الإبداع والابتكار في أعمالها.				
7	تحرص إدارة الشركة على أخذ رأي الاختصاصيين والخبراء وذلك لتعزيز قدرة الشركة في مجال الإبداع والابتكار للمنتجات.				
8	تؤمن إدارة الشركة بأن الإبداع والابتكار هو الأساس لتحقيق مستويات عالية للجودة وبالتالي تعزيز الريادة الاستراتيجية للشركة.				

2. التطوير والتوسع في الميزة التنافسية: هي اداء الشركة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.

ت	العبارات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تولي إدارة البحث والتطوير في الشركة أهمية كبيرة للتصميم وتطوير منتجاتها.				
2	تسعى إدارة الشركة لإنتاج منتجات يفضل تميزها عن جميع منافسيها في السوق.				
3	تؤمن إدارة الشركة بأن الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.				
4	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات للتطوير والتوسع في الميزة التنافسية للشركة.				
5	تبني إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية على اساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.				
6	تهتم إدارة الشركة بجانب الاعلان والترويج لمنتجاتها وعلامتها التجارية لمواجهة المنافسين.				
7	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف.				
8	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية.				
9	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين عبر عقد الندوات واستضافة الخبراء				
10	إن تطوير واستحداث منتجات جديدة في الشركة يكون على اساس استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج.				

3. تحمل المخاطرة :

وهي أن الشركة سوف تتخذ قرارات مرتبكة عند العمل في بيئة ذات مواقف خطر عالية بقصد تحقيق نتائج متميزة تمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ت	العبارات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تتميز إدارة الشركة بروح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية.				
2	تبحث الإدارة دائما عن الاعمال عالية الربحية رغم مخاطرتها العالية.				
3	تستثمر إدارة الشركة الفرص المتاحة بعد دراسة تفصيلية للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة.				
4	ترى إدارة الشركة إن تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية الشركة لتحقيق النجاح.				
5	تمتلك إدارة الشركة كادر قادر على تحديد درجة المخاطرة التي تنطوي على الفرص الجديدة.				
6	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المجازفة بدخول أسواق جديدة.				

.....
.....
.....