

الإداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة الموهبة

د. فؤاد سلمان داود

الباحثة / أسرار عبدالزهرة علي

the importance of the subject and expected results of the company surveyed, was an analysis of data obtained through field visits in addition to the questionnaire and interviews, highlights were the results that have been reached to take the sample into account all the management requirements knack of attracting talent and developing talent and directing talent and performance management talent and retain Keep talent oriented strategic her towards outstanding performance in their work in accordance with the environmental requirements, and that the surveyed banks assess their employees contributions According to achieve in performance leading banks The most important recommendations increase senior management attention attracting talent management performing talent and develop talent and to prepare human cadres imaginatively, through better attract talent and then increase training programs and courses outside the organization to clarify the concept of talent management and its importance in the relationship to the goals of the organization, and access to global developments in this area.

Keyword Search: - talent management, attracting talent, entrepreneurial performance, entrepreneurship, advance planning

المقدمة

تعيش 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 الإداء الريادي " جاء عبر مركز قوتها وانطلاقها هو المورد البشري، وتأتي أهمية هذا البحث إلى أن أي نجاح للمنظمة لا يمكن تحقيقه من دون الاهتمام بالمواهب البشرية ومن هنا تبرز المعضلة الفكرية لهذا البحث التي تناولت (الإداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة المواهب).

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد دور استراتيجية إدارة الموهبة بأبعادها المتمثلة في (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، توجيه الموهبة، إدارة إداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) في الإداء الريادي للمنظمة بأبعاده المتمثلة في (التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية)، لذا يحتل البحث أهمية بالغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الإداء الريادي، وإدارة الموهبة، وإدراكاً منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للمصارف المبحوثة، تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميداني بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تأخذ عينة البحث بالاعتبار جميع متطلبات إدارة الموهبة من استقطاب الموهبة وتطوير الموهبة وتوجيه الموهبة وإدارة إداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو إداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية، كما أن المصارف المبحوثة تقيم مساهمات عاملها وفق ما تحققه في الإداء الريادي للمصارف المبحوثة. وأهم التوصيات زيادة اهتمام الإدارة العليا استقطاب الموهبة وإدارة إداء الموهبة وتطوير الموهبة وذلك لإعداد ملكات بشرية مبدعة، من خلال تحسين استقطاب الموهبة ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم إدارة الموهبة وأهميته في وعلاقته بأهداف المنظمة، والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.

الكلمات الدالة للبحث: -إدارة الموهبة، استقطاب الموهبة، الإداء الريادي، الريادة، التخطيط المسبق

Abstract

The research aims to identify Determination talent management dimensions of (attracting talent, developing talent, directing talent, performance management talent, retain talent) in the entrepreneurial performance of the organization dimensions of (advance planning, efficiency, effectiveness), so search occupies the extreme importance of being treated important and recent issue of the performance leadership, and management talent, aware of

ومنافسة المنظمات العالمية الا انها لم تعطي الاهمية الكافية لإيجاد واستثمار إدارة المواهب والاستفادة منها في عمل المنظمة , مما حدى بالباحثان أن تعدا ذلك مشكلة تستوجب البحث والتقصي , ولغرض تأطير المشكلة المذكورة لايد من أثارت التساؤلات الآتية :-

01 . هل ان المصارف عينة البحث تهتم باستراتيجية إدارة المواهب؟

02 . هل يوجد دور الاستراتيجية إدارة المواهب في العينة المبحوثة؟

03 . ما مستوى اهتمام العينة المبحوثة بتبني الاداء الريادي؟ وما هو مستوى ممارسة الأداء الريادي في العينة المبحوثة؟

04 . ما مستوى العلاقة بين الاداء الريادي واستراتيجية إدارة المواهب للعينة المبحوثة؟

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في توافر متغيرين مهمين الأول يتمثل بأهمية الاداء الريادي والثاني يتمثل بأهمية إدارة المواهب ويمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:

01 . تتبثق أهمية البحث ابتداءً من أهمية المتغيرات المبحوثة، الأداء الريادي للمنظمة، إدارة المواهب، وهذه المتغيرات بأمرّ الحاجة للبحث والدراسة والتحليل لنلتَمَس معطياتها في المنظمات العراقية.

02 - أن تكون بداية الطريق للدراسات الأخرى للبحث نظراً لحدائثة هذا الموضوع على المستوى النظري والتطبيقي وافتقار المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات.

03 - تشخيص مدى الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالتركيز على (المصارف العراقية) عينة البحث.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالهدف الرئيس يتمثل في بيان استراتيجية إدارة المواهب في (المصارف العراقية) وتأثيره في تعزيز متطلبات الأداء الريادي للمنظمة، ويمكن تصنيف الأهداف بما يتلاءم مع الأطراف ذات الصلة بأغراض البحث، وكما مبين:

01 . تقديم فهم اساسي عن استراتيجية إدارة المواهب.

ومن هذا المنطلق تكونت فكرة البحث الحالية، لتأخذ على عاتقها طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات على الرغم من التحديات التي تواجهها. ولحاجة البيئة العراقية ومنظماتها لمثل هذه البحوث، جاء هذا البحث ليتبنى اختبار هذه المفاهيم في (المصارف العراقية)، لغرض توحيد الجهود وتوجيهها على الجوانب الأكثر أهمية والتي تخدم الأداء الريادي بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز. ومن هنا انطلقت مشكلة البحث التي تسعى الى الاجابة على تساؤل اساسي وهو (هل هناك دور لإدارة المواهب في الإداء الريادي للمنظمة؟).

وقد اختيرت (أربعة مصارف) ميدانا للجانب العملي، اذ ان هذه المصارف تتعامل مع تقييمات أثن الموارد البشرية وهم " مدراء الأقسام والوحدات والشعب " في المنظمة المبحوثة الذين يشكلون المحرك الاساس وجوهر الابداع في تفعيل اعمال المنظمة.

مشكلة الدراسة

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات حول العالم بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وما ينجم عنها تعدد الفرص والتحديات البيئية، ولكي تواجه المنظمات المطالب المتزايدة للبيئة فأنها بحاجة الى تحليل ودراسة مواردها ومن بين هذه الموارد هي المواهب البشرية الذي تزايد أهميته لاسيما في عملية اختيار واستقطاب الأفراد من قبل المنظمات إذ أصبح التوجه نحو استقطاب وتعيين الأفراد الموهوبين والأكفاء ذوي المقدرات الجوهرية والموهبة إلخ.

ان المنظمات العامة العراقية بحاجة كبيرة للاستفادة بشكل اكبر من ممارسات الاداء الريادي واستغلاله في تبني مفهوم الريادة لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبيرة بينها وبين المنظمات العالمية التي اصبحت على مستوى عال من الريادية في مجال عملها، وهذا ما يحاول البحث استكشافه في (الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال، مصرف الهدى للاستثمار والتمويل)، وسيقوم الباحثان في تسليط الضوء على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من خلال الاستعانة بالاستبانة والمقابلات التي ستجريها مع عدد من المدراء اللذين يملكون طاقات بشرية على مستوى عالي من المهنية مما يجعلها مؤهله وقادرة على مواكبة

المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي

02 - الاداء الريادي: - هو النتيجة النهائية لتوظيف المنظمة لكافة مواردها سواء كانت مادية (الأصول الثابتة والمتداولة وأدوات ومعدات وسندات وغيرها)، أم بشرية والمتمثلة بالعنصر البشري الموجود في المنظمة أو خارجه والذي تستفاد منه ومن خبراته عن طريق العاقد معه لما يمتلكه العنصر البشري من القدرة على الابداع.

أداة الدراسة

قام الباحثان بإجراء عدد من المقابلات مع المدراء الذين يعملون في (المصارف العراقية) من أجل الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وخبراتهم حول موضوع البحث

صمم الباحثان استبانة احتوت على جزئين , الجزء الأول تم تخصيصه للبيانات التعريفية عن الشخص الذي يتم بمليء الاستبانة , والجزء الثاني يتضمن العديد من الأسئلة والبالغ عددها (35) عن موضوع البحث وهو بدوره مقسم إلى جزئين ليشمل المتغيرين المتغير المستقل والمتغير التابع , فالجزء الأول كان للمتغير المستقل (إدارة الموهبة) ويحتوي على (24) فقرة ليغطي كافة أبعاده (استقطاب المواهب, تطوير المواهب بتوجيه الموهبة , إدارة إداء الموهبة, الاحتفاظ بالموهبة) ويبدأ تسلسل الفقرات فيها من (1- 24) , أما الجزء الثاني فمخصص للمتغير التابع (الأداء الريادي للمنظمة) وهو بدوره يتكون من (11) فقرة ليغطي كافة أبعاده (التخطيط المسبق , الكفاءة , الفاعلية) ويبدأ تسلسل الفقرات فيها من (25-35).

لأجل تحليل المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها, استخدم الباحثان عدة أساليب إحصائية منها: -

التوزيع التكراري والنسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات بطريقة (ألفا-كرونباخ)، اختبار (t)، اختبار (f).

تركيبة الاستبانة

يمكن توضيح تركيبة الاستبانة وفق الجدول أدناه

جدول رقم (1) تركيبة الاستبانة

02 - التعرف على مستوى ممارسة الإدارة العليا عينة البحث لسلوك الريادي. وتحديد مدى التباين في تبني الإدارات للدر الريادي على مستوى (المصارف العراقية).

03 - التعرف على تأثير استراتيجية إدارة المواهب في الأداء الريادي.

04 - التعرف على الاداء الريادي لـ (المصارف العراقية) وهل يمكن أن يتقاطع أو يتكامل مع الممارسات المتحققة لاستراتيجية إدارة المواهب الشركة ذاتها.

فرضيات الدراسة

وتبنى هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وهما: -

- الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية إدارة المواهب وبين الأداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الإجمالي.

- الفرضية الرئيسة الثانية:

(هناك تأثير لاستراتيجية إدارة المواهب وابعادها في الاداء الريادي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي)

حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود البحث من خلال المجالات الاتية:

الحدود البشرية: تشمل عينة البحث مجموعة من مدراء الأقسام والشعب والوحدات في المصارف عينة البحث، وقد بلغ حجم العينة (38) شخص استرجع الاستبانة الموزعة عليه من قبل الباحثة. و(7) مدير تم مقابلتهم من قبل الباحثة موزعين حسب الهيئات والأقسام والشعب والوحدات الإدارية في المصارف.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على (الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال، مصرف الهدى للاستثمار والتمويل)

التعريف بالمصطلحات

01 - استراتيجية إدارة المواهب: -تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي

العامه. وتم الاخذ بملاحظات وراء السادة المحكمين، وبذلك استقرت الاستبانة على (35) فقرة، فيما اعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم

– **صدق المحتوى:** يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الاهداف المحددة لها، وبناء على ذلك قامت الباحثة باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن اذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (0.97) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس.

الصدق = الجذر التربيعي للثبات

02 – **ثبات الاستبانة:** بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (0.98) وهي نسبة جيدة مقبولة ودالة احصائياً في الوقت نفسه، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها. هذا ويمكن توضيح صدق المحتوى وثبات الاستبانة وفق الجدول التالي

جدول (2) صدق المحتوى وثبات الاستبانة

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	المتغير
.699	0.84	24	استراتيجيات إدارة المواهب
.196	0.44	11	الاداء الريادي للمنظمة
		35	اجمالي

المنهج المتبع في البحث

اعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يركز إلى الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، ولا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعتمد إلى التحليل وكشف العلاقات بين أبعادها وبالتالي استخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وبما يتيح الوصف والتحليل الميداني. (البياتي والقاضي , 2010: 60)

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	مصدر المقياس
معلومات عامة	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي، إجمالي مدة الخدمة في المنظمة، المؤهل العلمي	1-5	من قبل الباحث
	إستقطاب المواهب تطوير المواهب	1-8	كاطع, 2015
	توجيه الموهبة	9-15	محمود , 2015
إدارة المواهب	إدارة إداء الموهبة الإحتفاظ بالمواهب	16-24	كاطع , 2015
	التخطيط المسبق		داود, 2015: 22
أداء الريادي للمنظمة	الكفاءة		حميد, 2015
	الفاعلية	(37,36)	حميد, 2015: مستنداً في ذلك على Kehinde, 20 (39,38) (12)

الصدق والثبات

01 – صدق الاستبانة

يعد الصدق من الخصائص الاساسية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير الى قدرة المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من اجلها، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام الاتي: -

– **الصدق الظاهري:** ويسمى في اغلب الاحيان بصدق المحكمين، اذ تم عرض استمارة الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والإدارة

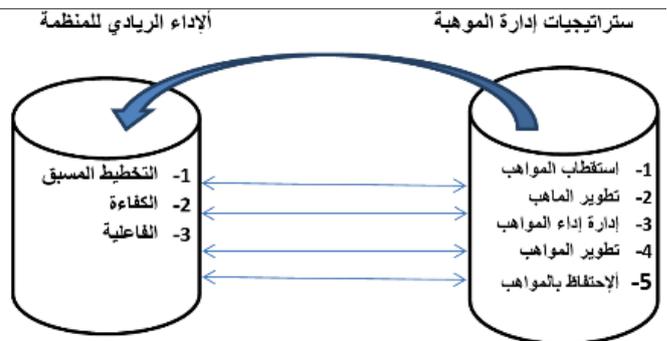
طبيعة الدراسة	مقالة منشورة
اهم الاستنتاجات	واحدة من المزايا الرئيسية المتوقعة من قبل الموظفين في السياحة هو إمكانية العثور بسهولة على وظيفة في الوجهات السياحية في جميع أنحاء العالم. والدافع القوي للمتدربين الشباب في السياحة هو إمكانية التعلم في البلدان والثقافات الأخرى
أداة القياس	الاستبانة
مدى الاستفادة	سيتم الاستفادة منها في الجانب النظري

2- دراسة "Sema sakarya:2001", tapan ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective" (المغامرات الريادية وشركات الأعمال الصغيرة، تقييم للدور الريادي)

المشكلة	التمييز بين المشاريع التجارية والفردية وزيادة الأعمال للشركات لأنها تخدم وظائف اقتصادية مختلفة وطاقاتهم للابتكار والنمو المختلفة
الهدف	تقديم نموذجاً لوضع المبادرة الانتقالي للسلوك والنهج الاستراتيجي للمشاريع المغامرة
منهج الدراسة	أولاً: مراجعة الأدبيات ثانياً: دراسة حالة
عينة الدراسة	-----
نوع الدراسة	نظري
طبيعة الدراسة	بحث منشور
اهم الاستنتاجات	النموذج المقترح يقدم منظورا جديدا يسعى إلى دمج النهج الاقتصادية والاستراتيجية لزيادة الأعمال وأن تكون بمثابة إطار مرجعي لتطوير فهم مشترك لزيادة الأعمال الفردية والشركات والجماعي
أداة القياس	-----

المخطط الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او وصفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به. وعلى هذا الأساس تقصد الباحثة من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون شاملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية، لكي يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها، ويتكون مخطط البحث من نوعين من المتغيرات وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الدراسات السابقة

1. دراسة "Fu:2012 " A Model of Network Marketing business entrepreneurial performance" (نموذج شبكة التسويقية للإدء الريادي)

المشكلة	القادة في كثير من الأحيان تواجه مشاكل عدم التماثل المحسوبة والمعلومات / الاتصالات
الهدف	البحوث التي أجريت مؤخراً أن تؤكد وجود علاقة إيجابية بين نوعية مهارات إدارة الموارد البشرية القادة من وجهة نظر الموظف وتقييم الموظفين الشامل للجاذبية ووظيفة
منهج الدراسة	أولاً: مراجعة الأدبيات ثانياً: المنهج التجريبي ثالثاً: المنهج المسحي
عينة الدراسة	عدد من الإداريين في قطاع السياحة (الفنادق)
نوع الدراسة	نظري وتطبيقي

2- دراسة العبيدي , سهيلة محمد فاضل (2015), " دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة , بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق .

المشكلة	تتجسد مشكلة البحث الفكرية في قلة الدراسات العربية والعراقية التي تناولت العلاقة بين متغيرات (العوامل التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموهبة)
الهدف	تسليط الضوء على مدخل أكاديمي حديث في مجال ادارة الموارد البشرية وهو (استراتيجية ادارة الموهبة) والتعرف على مدى تطبيقها في مدارس الموهوبين في العراق.
منهج الدراسة	البحث الميداني
عينة الدراسة	(المديرين، المعاوين العلمي والاداري، التدريسيين) في مدارس الموهوبين
نوع الدراسة	نظري وتطبيقي
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير
اهم الاستنتاجات	على الرغم من اختلاف الباحثين في الاتفاق بخصوص وضع مفهوم موحد للموهبة، الا ان الاديات المتخصصة افرزت اتجاهاً في تعريفه بعضها تقليدي يعتمد في تحديدها على اساس نسبة الذكاء المرتفع، بينما استند الاتجاه الحديث على اساس الاداء المتميز والقدرة العقلية، والتفكير الابتكاري، والقدرات القيادية، والمهارات الفنية والحركية.
أداة القياس	الاستبانة
مدى الاستفادة	سيتم الاستفادة منها في الجانبين النظري والتطبيقي

الجانب النظري

تمهيد

تعد ادارة الموهبة واحدة من المفاهيم الحديثة الحائزة على اهتمام عدد كبير من الباحثين والكتاب سواء في المجال النظري أم

مدى الاستفادة	سيتم الاستفادة منها في الجانب النظري
----------------------	--------------------------------------

1- دراسة كاطع، افتخار عبد الحسين (2014)، " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا .

المشكلة	ما تعيشه المنظمات العامة من منافسة شديدة تركت اثراً على قياداتها العليا ورأسمالها البشري مما ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قيادات استراتيجية ذات رؤية مستقبلية تسهم في استثمار رأسمالها الفكري على المدى البعيد
الهدف	تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما اورده الاديات التي تيسرت للباحثة ذات العلاقة بموضوع البحث
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
عينة الدراسة	مدراء في وزارة العلوم والتكنولوجيا
نوع الدراسة	نظري وتطبيقي
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة كما ظهر ان هناك تأثير معنوي احصائياً للقيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه ابعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في وزارة العلوم والتكنولوجيا نحو تبني ممارسات ادارة الموهبة
أداة القياس	الاستبانة
مدى الاستفادة	سيتم الاستفادة منها في الجانبين النظري والتطبيقي

ويعرف محمود الموهبة هي عبارة عن ناتج للمعادلة المكونة من تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي: المقدره الجوهرية، والالتزام، والمساهمة. (محمود , 2015: 41).

أما العبادي فيعرف الموهبة بأنها عنصر حيوي يساهم في تحقيق رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي داخل منظمات الأعمال. (العبادي , 2011: 79)

02- مفهوم إدارة الموهبة وتطورها

1- التطور التاريخي لإدارة الموهبة

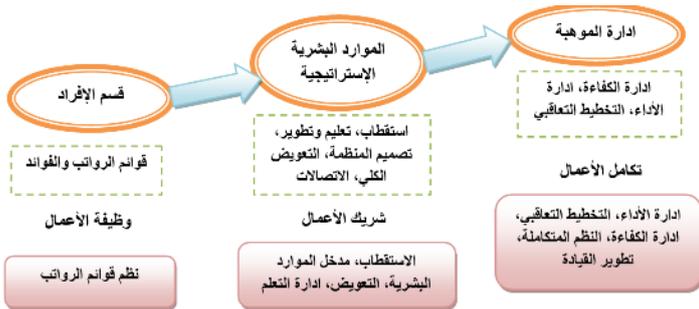
لقد مرت ادارة الموهبة بعدد من المراحل قبل وصولها الى المرحلة التي هي عليها الان اذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري ومساهمته في تحقيق التفوق والاداء العالي وبرزت اهميتها كإحدى مراحل تطور ادارة الموارد البشرية (صالح والسوداني, 2010: 20)، اذ ان وظيفة الموارد البشرية تطورت بثلاث مراحل فكانت وظيفة اعمال ثم اصبحت شريك اعمال واخيراً تكامل الاعمال وهذه المراحل هي (كاطع , 2014: 76)

قسم الافراد: للفترة من 1960 ولغاية 1980.

ادارة الموارد البشرية: للفترة من 1980 ولغاية 1990.

ادارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين ولحد الان. ويمكن توضيح التطور التاريخي لإدارة الموهبة بالشكل أدناه

شكل (2) التطور التاريخي لإدارة الموهبة



المصدر: -عباس، حسين وليد حسين (2013)، "ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

التطبيقي، لتأثيرها الكبير على قدرة المنظمة في جذب الموارد البشرية النادرة وإدارة ادائها وتطويرها والاحتفاظ بها والتي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاحها، كما أن إن المنظمات الفاعلة والكفؤة في بيئة اليوم تتميز دائماً بميزة أساسية تتفرد عن غيرها من المنظمات وهي وجود الاداء الريادي الفاعل والذي اصبح المورد النادر بل المورد الاكثر ندرة في العصر الحديث ولا سيما اذا علمنا ان اعداد الأفراد الرياديين لا يتوفر بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار في المورد والجهد والوقت كي تصل إلى مرحلة الريادة

ولغرض التعرف على مضمون ادارة الموهبة سيتم في هذا المبحث (مفهوم الموهبة، مفهوم ادارة الموهبة وتطورها، اهمية ادارة الموهبة، التحديات التي تواجه ادارة الموهبة، ابعاد ادارة الموهبة).

وللتعرف على مضمون الاداء الريادي سيتم تناول (مفهوم الريادة، المنظمة الريادية وسماتها، الاداء الريادي للمنظمة، أبعاد الاداء الريادي للمنظمة)

إدارة الموهبة

01- مفهوم الموهبة

الموهبة مصطلح يعود الى تاريخ العصور القديمة في حضارة البابليين والرومان والحضارة اليونانية، تطور هذا المفهوم عبر الزمن ففي الوقت الذي كانت تشير فيه الى وحدة قياس وزن ما، ويشير مفهوماً في العصور الوسطى للدلالة عن وحدة نقدية، لتصل الى ما آلت اليه الان لتعبر عن قدرات طبيعية وفطرية (كاطع، 2014: 73).

ومن الناحية اللغوية فإن الموهبة كمصطلح أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً، أما في لسان العرب فتشير إلى "وهب، يهب، وهوب"، وفي "القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة، أما الموهوب، فهو: اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب، ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة ام متخصصة. (عباس، 2013: 36) (الشيخلي والعبيدي، 2016: 11).

يشمل مفهوم الموهبة اولئك الافراد الذين يستطيعون احداث تمايز في الاداء التنظيمي، اما من خلال اسهامهم الأني او على الامد البعيد بتقديم الحد الاعلى من الامكانيات. (العبيدي , 2015: 71)

الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.	الشمري وآخرون 2016, 238
--	-------------------------------

المصدر: الباحث بالاعتماد على المصادر العلمية

ويرى البحث أنه يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها كافة الممارسات المتعلقة بالحصول على الأفراد الموهوبين للعمل في المنظمة ومن ثم تطويرهم وتوجيههم وإدارة إداثهم وبالتالي المحافظة عليهم لأجل تطوير المنظمة.

03- أهمية إدارة الموهبة

تظهر أهميتها من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ على موظفيها ذوي الإمكانيات العالية، وبناء بيئة للمنظمة تتسم بالأداء العالي والتعلم ويمتلكون المعرفة باستمرار طالما هم أنفسهم يخلقون الإبداع، وإضافة قيمة لسمعة المنظمة، ومساهمتها في إدارة التنوع (سعيد وكاطح، 2016: 182)

تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية (الزبيدي وحسين، 2013: 92).

تعد إدارة الموهبة أحد عوامل النجاح الحرجة للمنظمات (أبراهيم وسعد، 2015: 154).

تعتبر إدارة الموهبة مكمل ضروري لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، فضلاً عن إنها أصبحت محدد أساسي للنجاح التنظيمي للعديد من المنظمات، وفي بعض الحالات حتى لبقائها (متعب وحاجم، 2013: 259).

04- التحديات التي تواجه إدارة الموهبة

اتفق الكثير من الباحثين بان هناك مجموعة من التحديات التي تواجه ادارة الموهبة وتعيق تطبيقاتها في المنظمات وتتمثل بالآتي (العبيدي، 2015: 78)

2-2- مفهوم إدارة الموهبة

إن وضع تعريف واضح ومحدد لإدارة الموهبة في غاية الصعوبة، وذلك لامتلاكها العديد من التفسيرات، ولحداتها وأهمية الموضوع، فإن العامل الرئيس في فهمه هو السياق أو البيئة الفنية التي تعمل فيها المنظمة (Maxwell & MacLean، 2008: 820).

ولقد أشارت دراسة أجريت في الفترة الأخيرة في المملكة المتحدة إلى وجود تحير وإرباك لدى الباحثين حول تعريفات وتركيز إدارة الموهبة، فعندما يتحدث المدراء حول الموهبة فإن هناك فقدان للوضوح، فيما يخص بالضبط من هم الموهوبين (Bader & Lasprilla، 2009: 4). لا تواجه هذه الصعوبة في تحديد تعريف إدارة الموهبة الباحثون فقط، وإنما حتى المنظمات تواجه صعوبات عديدة في هذا المجال، وتشير أكثر المنظمات ضمناً إلى أن إدارة الموهبة تتعلق باستخدام نخبة خاصة من الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم. يمكن توضيح مفهوم إدارة الموهبة وفق الجدول المدرج أدناه

جدول (3) مفهوم إدارة الموهبة وفقاً لآراء الباحثين

(الباحث، السنة، الصفحة)	تعريف الادارة الخضراء للموارد البشرية
الحميدي والطيب، د.ت: 5	عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل المنظمات
العنزي وآخرون، 2011: 99	تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي
صيام، 2013: 30	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
الكساسبة، 2016: 96	إدارة عرض المواهب، والطلب عليها، وتدفعها من خلال محرك رأس المال البشري

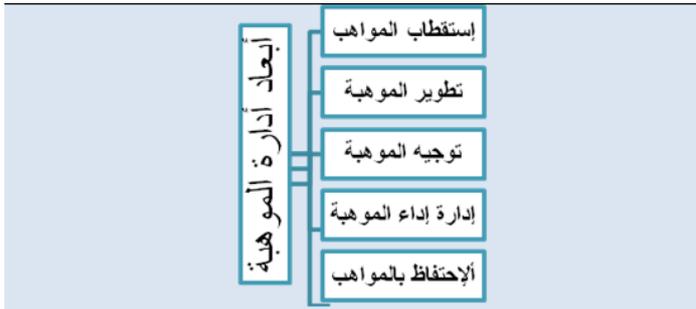
مساكن لهم، واحة الفرص أمام الموظفين نحو الإبداع والتكامل في المنظمة بشكل أسرع (صيام، 2013: 46)

5-4- إدارة إداء المواهب: وهي تعمل على تقييم نتائج اداء الافراد مع المخرجات التنظيمية فإدارة الاداء يجب ان تكون ملازمة لممارسات ادارة الموهبة لضمان ان الاشخاص يطورون مهاراتهم ويواجهون التحديات لتطوير أنفسهم (كاطع , 2014: 98).

5-5 - الاحتفاظ بالموهبة: يمثل بالعملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر (عباس، 2013: 57). حيث ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسيين، فهم الذين يقودون المنظمة في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً (مقري وحيوي , 2014: 180)

هذا ويمكن توضيح أبعاد إدارة الموهبة وفق الشكل أدناه

شكل (3) أبعاد إدارة الموهبة



المصدر: إعداد الباحث

الاداء الريادي للمنظمة

01 - المنظمة الريادية وسماتها

تتميز المنظمة الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمنظمة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan, 2001: 128), فالمنظمة الريادية هي كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي , عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات , سواء أكان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي . (داود , 2011: 159) والمنظمة الريادية هي التي تعمل إدارتها على إيجاد فرصة جديدة واستعمال تقنيات جديدة (المشهداني , 2015: 189) والمنظمة الريادية هي التي تسهم

- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية لاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل ندرة المهارات نقطة حرجة

- المشاكل التي ممكن ان تواجه الدول في مجال التعليم، اذ تؤدي الى هبوط الموهبة في ذلك البلد.

- هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة، والتي تعيق عملية تطبيق ادارة الموهبة داخل المنظمة.

- القوى العاملة المعمرة، اذ تمارس تأثير على فاعلية ادارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.

05 - أبعاد إدارة الموهبة

5-1 - استقطاب المواهب: نتيجة التحديات التي تواجه المنظمة في تعبئة الوظائف المهمة والتي تتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر ما يعرف "بحرب المواهب" (حمد , 2015: 15)

واستقطاب المواهب يعني استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (اولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لطبيعة وثقافة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة. (العزام، د. ت: 13).

5-2 - تطوير المواهب: وهنا تقوم المنظمة باستخدام التدريب المباشر وغير المباشر وتدعيم قنوات الاتصال، وذلك لتطوير الأفراد الموهوبين على كافة المستويات الإدارية (العنقري , 2012: 1032) حيث ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات للموظفين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم حيث يجب أن نعتد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة (العبادي 2011: 29-30)

5-3 - توجيه الموهبة: 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

الاهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الابداع في مجال انجاز الاهداف نحو يقود الى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الاخرى، لذا فالأداء الريادي يتطلب صياغة استراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة.(داود ، 2015: 16-17).

ويعرف (العدواني ومحمد، 2012 : 85) الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، بعبارة أخرى، أنه الأداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للاقتداء بها.

03 - أبعاد الأداء الريادي للمنظمة

- التخطيط المسبق: Proactive planning

ينبغي لكل منظمة قبل البدا بأي مشروع أن تقوم بعملية التخطيط له، وهذه العملية تشمل إجراء البحوث وتحليل إمكانية المنتج / أو الخدمة في الأسواق المستهدفة، (Mcmullan & Kenworthy, 2015: 31)، فالتخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها. سواء كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها. (الهواسي والبرزنجي ، 2014: 55).

ولكي يكون التخطيط مثمر للمنظمة ويحقق الأهداف المرجوة ينبغي أن يكون إستباقياً، فعنصر الوقت هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة ستحظى بالسيطرة والريادة على المنظمات الأخرى الموجودة في السوق أم إنها ستكون مجرد تابع لها، (الطويل وآخرون، 2012: 8)، وذلك كون الاستباقية هي السلوك الفعال للمنظمة وهي المكون الرئيسي للابتكار والتجديد، وهو أحد المبادرات المتنبئة من قبل المنظمة (جندب، 2013: 13)

بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية ، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية ، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم (العزام وموسى ، 2010: 151)

أن المنظمات الريادية لها سمات وخصائص ضرورية يتمثل أهمها بالآتي: - (صالح ، 2011: 15)

- عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف.
- تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة.
- كأداة خيالية والانفتاح على الأفكار الغربية.
- اختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.
- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
- التأكيد على التجريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

02 - الأداء الريادي للمنظمة

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى " إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرعة ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى اليه الشيء أوصله إليه (الفروخ ، 2010: 42)، والأداء يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (مزهوده ، 2001: 86).

على الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم للإداء الريادي ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ومع ذلك فإن هناك اتفاق ضمنى للتعبير عن ريادية الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات بقدر من الميزة التنافسية (المشهداني ، 2015 : 204) انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الالهية في قيادة الاسواق ، وان التفوق وتحقيق

الفاعلية: Effectiveness-

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة (حميد، 2015: 78)

حيث عرفها khemakhem (الوافي، 2012: 142) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. وهي درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عبودي، 2006: 28)

وعرفها (باتول، 2013: 122) هي مدى مساهمة الوسيلة الموضوعية من أجل إنجاز العمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها. ومن هنا فإن الفاعلية تعني تحقيق الأهداف المنشودة (نودين، 2012: 34)

أن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية وخاصة أن هذه المنظمات يعتبر ضروري وذلك كونها تتعامل مع بيئة متغيرة، وتسعى الى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (الشيخلي، 2013: 45-46).

الجانب العملي

01- وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث

يوضح هذا المبحث واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة في مجتمع البحث، وذلك باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروب في (100) وذلك وفق الجدول (4) وذلك على النحو الاتي:

جدول رقم (4) تشخيص أممية إدارة المومبة والاداء الريادي في المنظمة المبحوثة

البيانات	الوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري std.Deviation	معامل الاختلاف C.V = sd/m*100	مستوى الأممية بالاعتماد على الوسط الحسابي
إستقطاب المومبة	4.27	0.66	5.46	123
تطوير المومبة	4.27	0.25	5.86	
توجيه المومبة	4.34	0.24	5.53	1
إدارة إداء المومبة	4.27	0.24	5.62	3
الإحتفاظ بالمومبة	4.31	0.21	4.89	2
إدارة المومبة	4.30	0.21	7.60	

وعليه فالخطيطة لاستباقي هو الاستعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها والاستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل والعمل على التغيير والتجديد للمستقبل، وتعد عملية مستمرة لتطوير خدمات جديدة وتقديم أفضل الحلول لحاجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، بحيث تصبح المنظمة الأولى في مقدمة المتنافسين (الناصر، 2015: 68) وهي الاستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فاعلية المشاركين في حل المشاكل المستقبلية (داود، 2011: 174) وللخطيطة الإستباقي مبررات وكمايلي: - (Silvester 29: 2008)،

- يجب القيام به من أجل تنمية ناجحة

- الخطيطة الاستباقي ضروري في كل الظروف فهو أمر ضروري في كل عمل من أجل البقاء والحفاظ على التنافس.

- الخطيطة الاستباقي مطلوب حتى وإن كان العمل صغيراً حيث أن افتقار أي عمل إلى الخطيطة سوف يؤدي إلى تجاوز التنافسية في السوق وبالتالي سوف يكون هناك فرص ضائعة، أخطاء في الأحكام، عدم وجود اتجاه عام للمنظمة، ويترتب عليه ارتباك تنظيمي وانحرافات.

الكفاءة: Efficiency

تشير الكفاءة الى مدى تحقيق الأهداف (مزهودة ، 2001: 87) وإلى عمل الأشياء بشكل صحيح وإنها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن والمنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات (الشيخلي ، 2013: 43) ويمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، (حميد، 2015 : 76)، والكفاءة وهي الترجمة للمصطلح الإنجليزي Efficiency ، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً لزيادة الكفاءة (الوافي ، 2012: 142).

وتعرف الكفاءة على إنها استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لإنتاج شيء ما، وتتأثر الكفاءة بالمدخلات، المحيط ومستوى التسيير والتنظيم. (أقطي، 2009: 13).

المبحوثة من تأمين فرص إبداعية للتطوير والترقية المهنية والوظيفية للجميع بصورة عادلة ومتكافئة. في حين جاءت ممارسة " الاحتفاظ بالموهبة" بالمرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت قيمته (4.31) ومعامل إختلاف (0.21) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة وإنحراف معياري (4.89).

والذي لمسها الباحث من خلال المقابلات بأن المصارف المبحوثة تمتلك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها ويوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغييرات الحاصلة في معارف الموهوبين تشجع المصارف المبحوثة روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها وهي تشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية.

اما ممارسة المرتبة الثالثة جاءت مناصفة بين " إستقطاب الموهبة بوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري (0.66) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل إختلاف (15.46)، تطوير الموهبة بوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري (0.25) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل إختلاف (5.86)، إدارة إداء الموهبة بوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري (0.24) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل إختلاف (5.62) " وتوصل الباحث من خلال المقابلات إلى أن المصارف المبحوثة تعطي نفس الأهمية للإستقطاب الموهبة وتطوير الموهبة وإدارة إداء الموهبة فالمصارف المبحوثة تعتمد على طبيعة الوظائف عند استقطاب المواهب وهي تخصص المنظمة نسبة اعلى للاستقطاب الخارجي للمواهب مقارنة بالاستقطاب الداخلي وفي نفس الوقت فالمصارف المبحوثة تعتمد خطط تطوير العاملين على المعلومات الشخصية وبيانات ادارة الاداء بالإضافة إلى أن خطط تطوير العاملين تمتاز بديمومة التجديد اعتماداً على التغييرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين والمصارف المبحوثة تمتلك القدرة على توفير الاستقرار للعاملين الموهوبين و القدرة على وضع اولوية لأهداف العاملين الموهوبين.

1-2 - وصف استجابات العينة للمتغير التابع الإداء الريادي للمنظمة في المصارف المبحوثة:

تم قياس متغير الإداء الريادي من خلال ثلاث ممارسات هي: " التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية"، ويوضح الجدول

مستوى الأهمية بالإعتماد على الوسط الحسابي	معامل الاختلاف $C.V = sd/m * 100$	الانحراف المعياري $std.Deviation$	الوسط الحسابي $mean$	
3	7.60	0.32	4.21	التخطيط المسبق
1	7.91	0.34	4.30	الكفاءة
2	9.72	0.41	4.22	الفاعلية
	4.73	0.20	4.23	الإداء الريادي للمنظمة

1-1 - وصف استجابات العينة للمتغير المستقل إدارة الموهبة وممارساتها في المصارف المبحوثة:

تم قياس متغير إدارة الموهبة من خلال خمس ممارسات هي: " استقطاب المواهب، تطوير المواهب، توجيه الموهبة، إدارة إداء الموهبة، الاحتفاظ بالمواهب"، ويوضح الجدول (4) تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمة عينة البحث. ويعكس الجدول وسطا حسابيا عاما بلغ (4.30) وهو ميل عال أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بإنسجام في الاجابات حدده الانحراف المعياري العام (0.21) ومعامل الاختلاف (7.60).

كما يمكن من خلال الجدول (4) توضيح ترتيب الأهمية النسبية للممارسات الفرعية الإدارة الموهبة، جاءت ممارسة "توجيه الموهبة" بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.34) وإنحراف معياري (0.24) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل إختلاف (5.53).

وهذا ما تم ملاحظته من قبل الباحث بواسطة المقابلات التي أجراها مع بعض المدراء في المصارف المبحوثة حيث وجد أن المصارف المبحوثة تؤمن إيماناً عميقاً بأن الموهبة تُعد مفتاح النجاح العلمي في المجتمع كما أن المصارف المبحوثة تركز على ثوابت التقويم المُنصف والتحسين المستمر لأداء الموهبة من قبل المدراء بالإضافة إلى أن المصارف المبحوثة داعمة ومحفزة للأداء الموهوب والإبداعي الذي يصب في خدمة المجتمع وتتميز المصارف المبحوثة بالمشاركة وذات تنوع وهي تستوعب تعارض الأفكار والثقافات المتعددة وتمكن المصارف

يهدف هذا المبحث الى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث الحالي، من خلال ايجاد العلاقات بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب Spearman، فضلا عن تحليل إثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام اسلوب الانحدار البسيط، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.19)، وكما موضح في الفقرات الآتية:

01- اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بهدف الوصول الى رفض او قبول الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث جرى تقسيمها الى فرضية رئيسية اولى وفرضيات فرعية ثانوية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة وبين أبعاد الاداء الريادي للمنظمة)
وسيتم دراستها على النحو التالي: -

1- إدارة الموهبة والتخطيط المسبق

جدول (5) الارتباط بين إدارة الموهبة والتخطيط المسبق

التخطيط المسبق	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	المتغير التابع
.64 (**)	درجة الارتباط	إدارة الموهبة
.000	مستوى المعنوية	
38	N	
** المعنوية عند مستوى (0.000).		

نلاحظ من الجدول (5) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إدارة الموهبة وبين التخطيط المسبق (* **0.64) بمستوى معنويه (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغير في إدارة الموهبة بمقدار (* **0.64) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في التخطيط المسبق كونها علاقة طردية، فكل زيادة في إدارة الموهبة يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في التخطيط المسبق وكل نقصان في إدارة الموهبة يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في التخطيط المسبق والعكس صحيح.

(4) تشخيص واقع هذه الممارسات في المنظمة عينة البحث. ويعكس الجدول وسطا حسابيا عاما بلغ (4.23) وهو ميل عال أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بإنسجام في الاجابات حدة الانحراف المعياري العام (0.20) ومعامل الاختلاف (4.73).

كما يمكن من خلال الجدول (4) توضيح ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد الإداء الريادي للمنظمة " جاءت "الكفاءة" بالمرتبة الأولى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.30) وإنحراف معياري بلغ (0.34) والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل اختلاف (7.91)، والذي لاحظته الباحث من خلال المقابلات حيث وجد أن الإدارة الفنية في المصارف المبحوثة تحلل باستمرار تقارير ساعات العمل اليومية، وكمية العمل المنجز مقارنة بجودة المنتج المقدم كما إدارة المصارف المبحوثة تراعي استخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من اجل انجاز العمل على أكمل وجه ويركز العاملون في المصارف المبحوثة على تقليل الضياعات في وقت دورة الانتاج، في حين جاءت " الفاعلية" بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.41).

والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل اختلاف (9.72)، والذي لاحظته الباحث من خلال المقابلات التي أجراها في المصارف المبحوثة اسلوب اداء العمل يتوافق مع ما تصبوا اليه من اهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات وتضع ادارة المصارف المبحوثة في الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، العالمية) التي ستؤثر في امكانية تنفيذ الاهداف والمصارف المبحوثة تتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبضمنها التغييرات البيئية وطلبات المجتمع، لضمان ديمومة عملها واستمرارية بقائها في تقديم أفضل منتجات للمجتمع اما ممارسة المرتبة الثالثة فكانت " التخطيط المسبق " بوسط حسابي (4.21) وإنحراف معياري (0.32).

والذي يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة ومعامل إختلاف (7.60). والذي تأكد منه الباحث من خلال المقابلات حيث أن المصارف المبحوثة تعتبر إداؤها رياديا اذ ساعدها او مكنتها من اعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق اهداف ورسالة المنظمة وغاياتها.

اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

2- إدارة الموهبة والكفاءة

جدول (5) الارتباط بين إدارة الموهبة والكفاءة

الكفاءة	المتغير التابع	
	درجة الارتباط	المتغير المستقل
.69 (**)	درجة الارتباط	إدارة الموهبة
.000	مستوى المعنوية	
38	N	
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

اذ نلاحظ من الجدول (5) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إدارة الموهبة وبين الكفاءة (0.69**) بمستوى معنويه (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوي وايجابي بمعنى أن التغير في إدارة الموهبة بمقدار (0.69**) يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الكفاءة كونها علاقة طردية، فكل زيادة في إدارة الموهبة يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الكفاءة وكل نقصان في إدارة الموهبة يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الكفاءة والعكس صحيح.

3- إدارة الموهبة والفاعلية

جدول (5) الارتباط بين إدارة الموهبة والفاعلية

الفاعلية	المتغير التابع	
	درجة الارتباط	المتغير المستقل
.08	درجة الارتباط	إدارة الموهبة
.625	مستوى المعنوية	
38	N	
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

اذ نلاحظ من الجدول (5) ان معامل الارتباط للعلاقة بين إدارة الموهبة وبين الفاعلية (0.08) بمستوى معنويه (0.625)، وهذا يعني أنه ليس هناك ارتباط بين إدارة الموهبة والفاعلية بمعنى أن التغير في إدارة الموهبة بمقدار (0.08) ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الفاعلية كونه ليس هناك علاقة بينهما، فكل زيادة في إدارة الموهبة لا يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الفاعلية وكل نقصان في إدارة الموهبة لا يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الفاعلية والعكس صحيح.

4- استراتيجية إدارة الموهبة والاداء الريادي

جدول (5) الارتباط بين إدارة الموهبة والفاعلية

الاداء الريادي	المتغير التابع	
	درجة الارتباط	المتغير المستقل
.821 (**)	درجة الارتباط	استراتيجية إدارة الموهبة
.000	مستوى المعنوية	
38	N	
**المعنوية عند مستوى (0.000).		

اذ نلاحظ من الجدول (5) ان معامل الارتباط للعلاقة بين استراتيجية إدارة الموهبة وبين الاداء الريادي (0.821) بمستوى معنويه (0.000)، وهذا يعني أنه هناك ارتباط قوي بين استراتيجية إدارة الموهبة والاداء الريادي بمعنى أن التغير في استراتيجية إدارة الموهبة بمقدار (0.821) سوف يؤدي بالضرورة إلى تغير بالاتجاه نفسه في الاداء الريادي كونه هناك علاقة بينهما، فكل زيادة في استراتيجية إدارة الموهبة يؤدي إلى زيادة بنفس المستوى في الاداء الريادي وكل نقصان في استراتيجية إدارة الموهبة يؤدي إلى نقصان بنفس المستوى في الاداء الريادي والعكس صحيح.

02 - اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات للبحث

الفرضية الرئيسة الثانية:

(هناك تأثير لإدارة الموهبة في الاداء الريادي للمنظمة وأبعاده على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي).

لقد جرى اختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط ((Simple Regression Analysis، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير التابع (الاداء الريادي)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الاداء الريادي} = 0.75 + 0.81(\text{إدارة الموهبة})$$

الثانية، والتي مفادها (هناك تأثير لإدارة الموهبة في الاداء الريادي للمنظمة).

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (هناك تأثير لإدارة الموهبة في الاداء الريادي للمنظمة)

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية وهي كالآتي:

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في ابعاد الاداء الريادي للمنظمة

والتي سيتم بحثها على النحو التالي

. هناك تأثير ذو دلالة الادارة الموهبة الأخضر في التخطيط المسبق

. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الكفاءة

. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الفاعلية

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في التخطيط المسبق

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير الاستجابي الفرعي (التخطيط المسبق)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{التخطيط المسبق} = 1.000 +-.082 \text{ (إدارة الموهبة).}$$

جدول رقم (6) تحليل تأثير إدارة الموهبة في التخطيط المسبق

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R ²	F	Sig	المتغير المعتمد
استراتيجية إدارة الموهبة	a	-.082	.93	0.64	0.40	24.321	.000(a).	التخطيط المسبق
	b	1.000	4.93					

جدول (6) تحليل تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig	R	R ²	F	Sig	المتغير التابع
استراتيجية إدارة الموهبة	a	0.75	1.895	.83	.68	77.98	.000	الأداء الريادي للمنظمة
	b	0.81	8.831					

يتضح من الجدول (6)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (77.98)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في متغير الاداء الريادي في المصارف المبحوثة، وذلك لكون أي تغيير في إدارة الموهبة سيؤدي إلى تغيير بنفس المستوى في الاداء الريادي وذلك بسبب تأثير كل منهما في الآخر، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وعن طريق الجدول (6) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ($\alpha = 0.75$) الذي يعني أن هناك وجوداً (الأداء الريادي) ما مقداره (0.75) حتى وان كانت إدارة الموهبة تساوي صفرًا. أما قيمة (0.81) (β) فهي تدل على أن زيادة وحدة واحدة في إدارة الموهبة، سيؤدي إلى زيادة بالمقدار نفسه في الاداء الريادي.

وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.68) والذي يعني أن ما مقداره (0.68) من التباين الحاصل في إدارة الموهبة هو تباين مُفسّر بفعل إدارة الموهبة الذي دخل الأنموذج، وأن (0.42).

هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج البحث، كما أشار الجدول (6) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في الاداء الريادي للمنظمة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (8.831) والذي يشير إلى الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة وأهمية هذه المتغيرات في إنموذج البحث، وكما هي موضحة بالجدول (6)، وفي ضوء هذه النتيجة تُقبل الفرضية الرئيسة

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الكفاءة} = 1.17 + 1.77 \text{ (إدارة الموهبة)}.$$

جدول رقم (6) تحليل تأثير إدارة الموهبة في الكفاءة

من الجدول (6)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (34.115)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في متغير الكفاءة في المصارف المبحوثة. وبالتالي فإن أي تغيير في متغير إدارة الموهبة يؤثر في متغير الكفاءة سلباً أو إيجابياً، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة (-) $\alpha = 1.17$ الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الكفاءة) ما مقداره (0.82) حتى وإن كان إدارة الموهبة يساوي صفراً. أما قيمة $\beta = 1.77$ فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إدارة الموهبة، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الكفاءة وبصورة عكسية (تأثير عكسي).

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 (0.49) والذي يعني أن ما مقداره (0.49) من التباين الحاصل في إدارة الموهبة هو تباين مُفسّر بفعل إدارة الموهبة الذي دخل النموذج، وأن (0.61) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (6) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في الكفاءة. وكانت قيمة (t) المحسوبة (5.84)، وكما هي موضحة بالجدول (6).

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الفاعلية

يتضح من الجدول (6)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (24.321)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في متغير التخطيط المسبق في المصارف المبحوثة. وبالتالي أن أي تغيير في إدارة الموهبة سوف يؤثر سلباً أو إيجابياً في متغير التخطيط المسبق، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة القيمة الثابتة ($\alpha = -0.082$) الذي يعني أن هناك وجود لـ (التخطيط المسبق) ما مقداره (-0.082) حتى وإن كان إدارة الموهبة يساوي صفراً. أما قيمة ($\beta = 1.000$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إدارة الموهبة، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في التخطيط المسبق وبصورة طردية.

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 (0.64) والذي يعني أن ما مقداره (0.64) من التباين الحاصل في إدارة الموهبة هو تباين مُفسّر بفعل إدارة الموهبة الذي دخل النموذج، وأن (0.46) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (6) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في التخطيط المسبق. وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.93)، وكما هي موضحة بالجدول (6).

أ. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموهبة في الكفاءة

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الفرعي المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير الاستجابي الفرعي (الكفاءة)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

المتغير المعتمد	Sig	F	R ²	R	Sig	T	B	المتغير المستقل
الكفاءة	0.00(a)	34.115	0.49	0.70	0.38	-0.89	-0.77	استراتيجية إدارة الموهبة
					0.00	5.84	1.17	

مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج البحث. كما أشار الجدول (6) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (.433) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد وجود تأثير لـ (التوظيف الأخضر) في الفاعلية. وكانت قيمة (t) المحسوبة (.793)، وكما هي موضحة بالجدول(6).

الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: الاستنتاجات

يتمحور هذا البحث على تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، وتوجهات أساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتفسيرا للمتغيرات التي حققت تأثيراً مميزاً، والتي تسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة. فبعد تفريغ استمارة الاستبانة وتحليل البيانات، وتفسير نتائج الحليل الاحصائي، توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة ومن اهم هذه الاستنتاجات:

1- تظهر لنا النتائج اهتمام المصارف المبحوثة بتوجيه الموهبة لزيادة وعي العاملين بأهمية ودور الموهبة، الأمر الذي يسهم في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين نحو إداء ريادي للمنظمة، بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير في المنظمة تطور المهارات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق الانسجام بين العاملين والبيئة.

2- تأخذ (المصارف المبحوثة) بالاعتبار جميع متطلبات إدارة الموهبة من استقطاب الموهبة وتطوير الموهبة وتوجيه الموهبة وإدارة إداء الموهبة والاحتفاظ بالموهبة ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو إداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية، كما أن المصارف المبحوثة تقيم مساهمات عاملها في الإداء الريادي.

3- تشير النتائج الإحصائية وكذلك المقابلات الشخصية للعاملين والمستويات الإدارية أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموهبة وبين الكفاءة في المصارف المبحوثة.

4- يظهر لنا أن المنظمة المبحوثة سباقة بالأفكار الجديدة ومبادرة في طرح أفكار وخدمات جديدة مع تقليل الوقت ألتزام للإنتاج، واستقطاب الموهبة وتوجيه الموهبة.

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الفرعي المستقل (إدارة الموهبة) والمتغير الاستجابي الفرعي (الفاعلية)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الفاعلية} = 0.262 + 3.100 \text{ (إدارة الموهبة)}$$

جدول رقم (6) تحليل تأثير إدارة الموهبة في الفاعلية

المتغير المستقل	B	T	Sig	R	R2	F	Sig	المتغير المعتمد
إستراتيجية إدارة الموهبه	a	3.100	2.186	.131	.017	.629	.035	الفاعلية
	b	.262	.793					

يتضح من الجدول (6)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (.629)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (إدارة الموهبة) في متغير الفاعلية في المصارف المبحوثة. وبالتالي فإن أي تغيير في متغير إدارة الموهبة يؤثر في متغير الفاعلية ففي الشركة المبحوثة، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة القيم الثابتة ($\alpha = 3.100$) الذي يعني أن هناك وجوداً للفاعلية) ما مقداره (3.100) حتى وإن كان إدارة الموهبة يساوي صفرًا. أما قيمة ($\beta = 262$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في إدارة الموهبة، سيؤدي إلى تغيير بالمقدار نفسه في الفاعلية وبصورة طردية.

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 (0.02) والذي يعني أن ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في إدارة الموهبة هو تباين مفسر بفعل إدارة الموهبة الذي دخل الأنموذج، وأن (0.98) هو تباين

3- 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.

4- زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالحوسبة الإلكترونية بكافة فروع وأقسام المصارف المبحوثة وبجميع مكوناتها، وتخصيص مبالغ لتطوير وتحديث الأنظمة والبرمجيات القادرة على تحليل البيانات ومعالجتها لإنتاج المعلومات التي تطلبها الإدارة للاستفادة من تبادل ونقل ووصول المعلومات والبيانات بالسرعة القصوى، وجعلها متاحة لكافة العاملين في المنظمة المبحوثة، وليس حصراً بالمدراء ورؤساء الأقسام والفروع فقط.

5- توعية الموظفين بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموهبة على كافة المستويات في الاداء الريادي لمنظمتهم.

6- إعطاء أهمية أكبر للتخطيط المسبق في (المصارف المبحوثة) لما يلعبه من دور مهم في زيادة المنظمة.

المراجع:

أولاً:- المصادر العربية

1- أقطي، رباب (2009)، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية - باتنه (B.E.E.T.B)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر - باتنه، الجزائر.

2- البحيري، سامي محمود أحمد (2011)، مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الاداء)، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن - المملكة المتحدة

3- الرويشدي، حسام علي محيسس (2015)، ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي، بحث تحليلي في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

4- الشريف، حاب الله (2009)، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدمن سوق امراس-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة

5- يتضح لنا أن الاسلوب المتبع في العمل في (المصارف المبحوثة) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة، والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق لمتطلبات إدارة الموهبة مما يساهم في تعزيز إداؤها.

6- تبين برامج التدريب والتطوير في المنظمة تساهم في تطوير المهارات للموهبة التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق الانسجام بين الموظف والبيئة، كما أن هناك دورات خارجية تتضمن معلومات جيدة من شأنها تحسين العمليات والأنشطة داخل المنظمة المبحوثة.

7- نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للبحث للمتغير المستقل وفقاً للوسط الحسابي إن هناك اهتمام من قبل (المصارف المبحوثة) بتوجيه الموهبة بالدرجة الأولى، يليها اهتمام المنظمة الاحتفاظ بالموهبة بالدرجة الثانية، تلاها اهتمام المنظمة استقطاب الموهبة وإدارة إداء الموهبة وتطوير الموهبة بالدرجة الثالثة.

8- نلاحظ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب العملي للبحث للمتغير التابع وفقاً للوسط الحسابي إن هناك اهتمام من قبل (المصارف المبحوثة) بالكفاءة بالدرجة الأولى، يليها اهتمام المنظمة الفاعلية بالدرجة الثانية، تلاها اهتمام المنظمة التخطيط المسبق بالدرجة الثالثة.

المحور الثاني... التوصيات

1- ضرورة استثمار العلاقة والتأثير الإيجابيين لإدارة الموهبة في الأداء الريادي للمنظمة ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء المنظمي.

2- زيادة اهتمام الإدارة العليا استقطاب الموهبة وإدارة إداء الموهبة وتطوير الموهبة وذلك لإعداد ملكات بشرية مبدعة، من خلال تحسين استقطاب الموهبة ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم إدارة الموهبة وأهميته في وعلاقته بأهداف المنظمة، والاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال.

- 13- الناصري، طارق كاظم شلاكه، ممارسات القيادة الاستراتيجية في إطار التوجه الريادي 2015، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، وظائف الادارة، العملية الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 15- الوافي، الطيب (2012)، الريادة في الاداء البيئي: شركة نوكتيا أنموذج، مجلة الباحث، العدد (11).
- 16- البهادلي، سلمان صدام جاسم ، 2014، دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية، دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 17- العبيدي، سهيلة محمد فاضل (2015)، دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 18- العبادي، هاشم فوزي دباس (2011)، تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة، دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 19- العبادي، هاشم فوزي (2011)، إدارة الموهبة في منظمات الاعمال- رؤى وبرامج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (7)، العدد (20)، 1-53.
- 20- الكساسبة، محمد مفضي (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12. العدد 1. 93-110.
- 21- العزام، زياد فيصل هلال (د.ت)، إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، طالب دكتوراه، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية (المتقال)، 1-33.
- 22- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2012)، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعادم الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج
- الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دائرة علوم التسيير، الجزائر.
- 5- الكبيسي، سندس محسن (2014)، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية، بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6- القرنة، لميس يوسف أحمد (2014)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 7- الشيخلي، أسيل أمين إبراهيم (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 8- الطويل، أكرم أحمد، وأغا، أحمد عوني أحمد عمر، وكشمولة، ندى عبد الباسط (2012)، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الاعمال: دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الخامسة، العدد (2012).
- 9- العدواني، عبد الستار محمد علي، ومحمد، أثمار عبد الرزاق (2012)، حاضنات الاعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الاداء الريادي، دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (18)، العدد (69).
- 10- العنزي، سعد علي محمود، والساعدي، مؤيد (2007)، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (45).
- 11- الفروخ، فايز عبد الرحمن، ط 1 (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- المشهداني، أحمد عبد القادر (2015)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادية الاداء الاستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الاستراتيجية بحث ميداني في هيئة السياحة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- 32- داود، فضيلة سلمان (2011)، تنافسية المنظمات بين الحاكمة وريادية الأعمال، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 33- دودين، أحمد يوسف (2012)، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34- صالح، ماجد محمد (2011)، المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سميت بادوش، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (21).
- 35- سلمان، مهدي كاظم (2014)، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 36- سعيد، هديل كاظم، كاطع، افتخار عبد الحسين (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة المومبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (87)، 174-190.
- 37- عيسى، محمود حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، شبكة الألوكة، <http://www.alukah.net/culture/0/913>
- 38- عبودي، زيد منير (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39- عباس، حسين وليد حسين (2013)، "ادارة المومبة والمقدرة الجومرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 40- كاطع، افتخار عبد الحسين (2014)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة المومبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 41- مزودة، عبدالمليك (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (1).
- 42- محمود، عماد علي (2015)، انعكاس العلاقة بين إدارة المومبة والتفكير الإبداعي على التغيير التنظيمي، بحث ميداني

- العربية، المحور الرابع: رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، من 10-12 ديسمبر 2012، 1025-1087.
- 23- إبراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان (2015)، متطلبات إدارة المومبة في منظمات الاحتواء العالي، دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (86)، 442-576.
- 24- الحميدي، محمد سعيد والطيب، الهادي خوجلي (د.ت)، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط.
- 25- الشخيلي، عبدالرزاق إبراهيم والبيدي، سهيلة محمد فاضل (2016)، دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة المومبة، بحث ميداني في عدد من مدارس الموهوبين في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (90)، 1-33.
- 26- الزبيدي، غني دحام تناي وحسين، حسين وليد (2013)، استخدام إدارة المومبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (13)، 78-131.
- 27- باتول، بشيري فائزة بوترة (2013)، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال - قسنطينة - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 28- جندب، عبدالوهاب أحمد (2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 29- حميد، شهباء حازم (2015)، إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الاداء الاستراتيجي، بحث في شركة الزوراء العامة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 30- حمد، علاء دمام (2015)، أثر اثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد (5)، 11-16.
- 31- داود، فضيلة سلمان (2015)، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأملية، مؤتمر الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

General Scientific Theory, Springer International Publishing, Switzerland.

51- Silvester, James L (2008), 401 Questions Every Entrepreneur Should Ask, career press franklin lakes, NJ,

52- tapan ,Sema sakarya(2001)" entrepreneurial ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective"Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship,Vol.3,Issue3. P.p.123-138.

لعينة من كليات الجامعات العراقية (الحكومية والأهلية)، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

43- مقري، زكية وحجاوي، نعيمة (2014)، أثر إدارة المواهب على إداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمبصرات الغذائية -وحدة منعة (باتنه)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد (7)، العدد (13)، 195-171.

44- متعب، حامد كاظم وحاجم، ستار كاظم (2013)، دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (2)، 278-250.

ثانياً: -المصادر الأجنبية

45- Acs, Zoltan J,& Szerb ,Laszlo &Autio ,Erkko (2016),Global Entrepreneurship ,Index ,powered by Gedi ,Global Entrepreneurship Network.

46- Acs, Zoltan J,&Szerb,Laszlo (2014),Global Entrepreneurship & Development Index, SpringerBriefs in Economics , Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht, London.

47- Acs,Zoltan J,&Szerb ,Laszlo&Autio ,Erkko (2013),The Regional Entrepreneurship and Development Index-Measuring regional entrepreneurship ,final report, Directorate-General for Regional and Urban Policy, european commission, Belgium.

48- Dai, Fu(2012)" A Model of Network Marketing business entrepreneurial performance ,Doctor Thesis, School of Management ,The University of Technology, Sydney.

49- Felix, Orishede& , Ezenwakwelu, Charity .A.(2014), Empirical Analysis of Entrepreneurial Development and Implication for Nigerian Economic Growth ,European Journal of Business and Management,Vol.6,No.30.p.p.108-118.

50- Memullan, W. Edward, &Kenworthy, Thomas P. (2015), Creativity and Entrepreneurial Performance, A