

ممارسات إدارة المواهب وتأثيرها على البراعة الإستراتيجية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية وهران
الجزائر.

Talent Management Practices And Their Impact On Strategic Ambidexterity: A Case Study Of A Group Of Economic Institutions In The State Of Oran, Algeria.

د. هلال نسيمة *

جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، hellal.nassima@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024-12-31

تاريخ القبول: 2024-12-16

تاريخ الاستلام: 2024-10-28

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الثلاثة (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب، تعاقب واستدامة المواهب) على البراعة الإستراتيجية، وإبراز مدى تبني المؤسسات المبحوثة لهذه المفاهيم وممارستها ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 65 عامل من فئة الإطارات بالاعتماد على برنامج SPSS.24 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لإدارة المواهب بأبعادها ومستوى متوسط للبراعة الإستراتيجية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية بولاية وهران عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، وعليه أوصت الدراسة على التركيز على أهم الممارسات لإدارة المواهب وتعزيزها والدعم المستمر لها، تلك التي تعتبر الأكثر تأثيرا في تحقيق البراعة الإستراتيجية من خلال إبراز دور الموهوبين في معالجة الحالات الطارئة واستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة.

الكلمات المفتاحية: مواهب، استقطاب، تطوير، تعاقب المواهب، براعة إستراتيجية.

تصنيف JEL: M12، M19، O30.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of talent management practices in its three dimensions (attracting and retaining talent, talent development, succession and sustainability of talent) on strategic Ambidexterity and to highlight the extent to which the surveyed organizations adopted these concepts and practice them to achieve this, the analytical descriptive approach was adopted, and the questionnaire was distributed to an intentional sample of 65 tire workers based on the SPSS program.24 the study found that there is a high level of talent management with its dimensions and an average level of strategic Ambidexterity, and there is a statistically significant impact of talent management with its dimensions combined on the strategic Ambidexterity of economic institutions in Oran state at the level of Therefore, the study recommended focusing on the most important practices of talent management, promotion and continuous support, those that are considered the most influential in achieving strategic Ambidexterity by highlighting the role of talented people in addressing emergency situations, exploiting current opportunities and exploring new opportunities.

Keys words: talent, attracting, development, Succession of talent, strategic Ambidexterity.

JEL classification codes: M12، M19، O30.

1. مقدمة:

تعد المواهب البشرية من أهم موارد المنظمات وأولوية لا غنى عنها في ظل التطورات المتلاحقة وإدارة المواهب من المواضيع التي أبدت المنظمات حرصها الدائم به بدليل سعيها الجاد إلى تطبيقه من خلال استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تحفيزها وتطويرها، فتحسين مستوى جودة منتجاتها وتطويرها يتطلب عقولا إبداعية وهذا بالتأكيد يفرض عليها التركيز أكثر على الطاقات البشرية الموهوبة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها وأهم الأسس الرئيسية في بناء مستقبلها، ما يجعلها بذلك قادرة على التنافس وتحقيق أهدافها.

وتعد البراعة الإستراتيجية من المواضيع المثيرة للبحث في فلسفة الإدارة الإستراتيجية ومن المفاهيم المستجدة التي تستدعي أن تتبناها المنظمات باعتبارها مطلب تفوقها من خلال الاستجابة المتواصلة لتغيرات البيئة باستكشاف الفرص والتهديدات واستغلال الفرص في أن واحد ضمن هياكل تنظيمية مرنة ما يعتبر أكبر تحدي لها، وتأسيسا لما سبق تناولت الدراسة الحالية واقع إدارة المواهب ومساهمتها في تحقيق البراعة الإستراتيجية.

- إشكالية الدراسة:

يمكن تأطير إشكالية الدراسة الحالية من خلال ما تم الإشارة إليه سابقا على النحو الآتي:

هل يوجد اثر لممارسات إدارة المواهب على البراعة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
وينبثق من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية منها:

- ما هو واقع تطبيق إدارة المواهب بأبعادها المذكورة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- ما مستوى ممارسة مفهوم البراعة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- كيف يمكن أن تساهم ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة الإستراتيجية في المؤسسات المبحوثة؟

- فرضيات الدراسة:

وفقا لإشكالية الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية قصد نفيها أو إثباتها:

الفرضية الرئيسية H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب، تعاقب واستدامة المواهب) على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها استقطاب المواهب والاحتفاظ بها على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

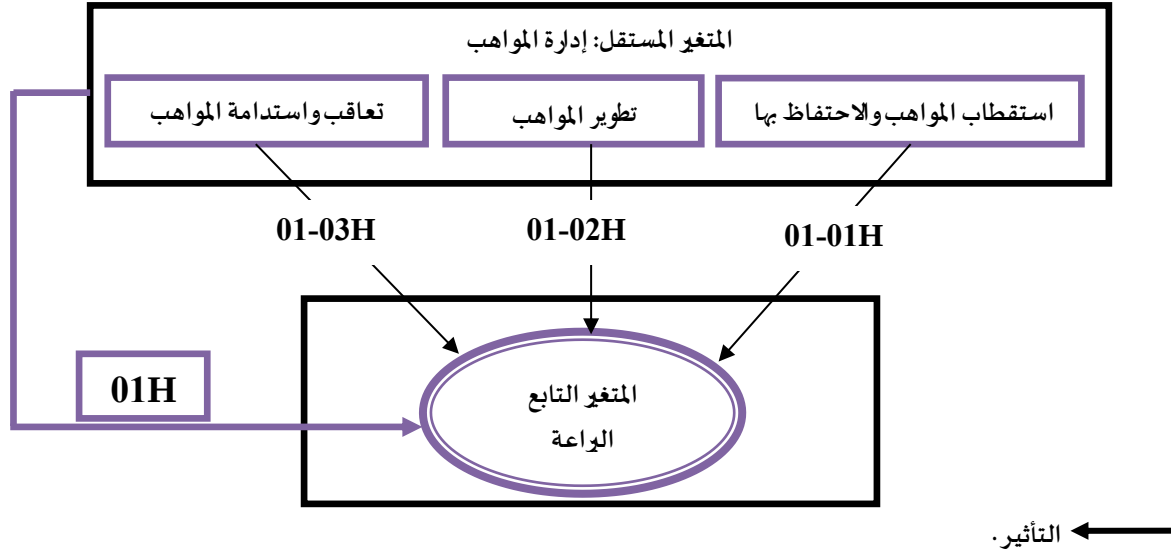
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تطوير المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تعاقب واستدامة المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)؛

- نموذج الدراسة:

يمثل الشكل رقم 01 مجمل التصورات التي تشير إلى علاقات التأثير التي تربط بين متغيرات الدراسة ألا وهي إدارة المواهب كمتغير مستقل بأبعادها الثلاث والبراعة الإستراتيجية كمتغير تابع.

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية وحيوية متغيرات الموضوع، ألا وهي كل من إدارة المواهب التي تستحق الاهتمام لكونها المحرك الأساسي لكل النجاحات التي تحققها المنظمة، والبراعة الاستراتيجية باعتبارها اتجاه جديد في حقل الإدارة الاستراتيجية، مما فتح لنا بابا واسعا لدراسة هذه المتغيرات معا ووضع مرتكزات فكرية لها وتعزيز الدراسات الجديدة، وعليه تنفرد الدراسة الحالية بمحاولتها للفت انتباه المؤسسات المبحوثة لأهمية إدارة المواهب والبراعة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الاستباقية في قطاعها.

- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- تقديم تأطير فكري ونظري لمتغيرات الدراسة ما يساهم في بلورة الاتجاهات المعرفية للبحوث المستقبلية؛
- معرفة مدى ممارسة المؤسسات المبحوثة لإدارة المواهب وواقع تبني البراعة الإستراتيجية؛
- مخرجات هذه الدراسة بعد اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة علاقات التأثير بين إدارة المواهب والبراعة الإستراتيجية من شأنها لفت أنظار القيادات في المؤسسات المبحوثة لهذه المفاهيم والعمل على تجسيدها.

- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع ومتطلباته تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للتعامل مع إشكالية الدراسة ففي الجانب النظري تمت الاستعانة بما هو متاح من المصادر العربية والأجنبية، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل التطبيق العملي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

- الدراسات السابقة:

سنستعرض عدد من الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها حسب الأقدمية وهي كالتالي:

الجدول رقم 01 : عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية

الرقم 01	اسم الباحث والسنة	دراسة (Al-Heneiti & Irtameh, 2021) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية
	عنوان الدراسة	Entrepreneurial Leadership And Its Impact On Strategic Ambidexterity: The Mediating Role Of Knowledge Sharing In Talal Abu-Ghazaleh International Group القيادة الريادية وأثرها في <u>البراعة الاستراتيجية</u> : الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة في (الرؤية، الاستباقية الإبداع، تحمل المخاطرة) وأثرها في البراعة الإستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) مع بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة والأهمية النسبية لهذه المتغيرات الثلاث
	عينة الدراسة	مدراء الإدارات العليا والوسطى البالغ عددهم (170) مديراً تم استرجاع (142)
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
	أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي	الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
	نتائج الدراسة	ارتفاع الأهمية النسبية للقيادة الريادية والبراعة الإستراتيجية ومشاركة المعرفة ووجود أثر لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية بشكل منفرد في البراعة الإستراتيجية، ووجود أثر للقيادة الريادية في مشاركة المعرفة، وجود أثر لمشاركة المعرفة في البراعة الإستراتيجية، وجود أثر للقيادة الريادية في البراعة الإستراتيجية بوجود مشاركة المعرفة في المجموعة
الرقم 02	اسم الباحث والسنة	دراسة (Alferjany, Alenzi, & Alias, 2022) وهي عبارة عن مقال باللغة الأجنبية
	عنوان الدراسة	Effect of Talent Management Practices on Employees Personal Growth in Private Hospitals in Benghazi, Libya تأثير ممارسات إدارة المواهب على النمو الشخصي للموظفين في المستشفيات الخاصة في بنغازي، ليبيا
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب) على النمو الشخصي للموظفين (عقلية النمو، وما وراء المعرفة، والتأليف الذاتي) في المستشفيات الخاصة في بنغازي، ليبيا
	عينة الدراسة	عينة عشوائية طبقية مكونة من 255 موظف
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي

الإحصائي	أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي	الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
نتائج الدراسة	وجود مستوى عال من التطبيق لإدارة المواهب بأبعاده بينما كان تطبيق التنمية الشخصية منخفضا وكان تأثير إدارة المواهب على النمو الفردي كبيرا وعليه أشارت نتائج الاختبار إلى وجود تأثير لممارسات إدارة المواهب بشكل إيجابي على النمو الشخصي للموظفين في المستشفيات الخاصة في بنغازي، ليبيا	
الرقم 03	اسم الباحث والسنة	دراسة (احمد، 2023) عبارة عن مقال باللغة العربية
عنوان الدراسة	دور البراعة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال تطبيق إدارة الجودة دراسة حالة في ميناء أم القصر الشمالي	
هدف الدراسة	التعرف على دور البراعة الإستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، الهيكل التنظيمي المرن) في الأداء الابتكاري ببعديه (التعلم التنظيمي والتوجه الريادي) من خلال متطلبات تطبيق إدارة الجودة (الايزو 45001) ببنوده السبعة (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)	
عينة الدراسة	136 منتسب من المختصين في الأنشطة الرئيسية في ميناء أم قصر	
منهج الدراسة	المنهجية الكمية	
الإحصائي	أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي	الاستبيان واستخدام برنامج Smart pls, SPSS.V.24
نتائج الدراسة	ممارسة البراعة الإستراتيجية تمكن من تحديد الطرق الأمثل لتطبيق إدارة الجودة ودمجه مع الهيكل التنظيمي ما يؤدي إلى تمكين العاملين من خلق المعرفة لينتج عن ذلك نموذج معرفي ملائم لخلق أداء ابتكاري وهو ما يدعم التوجه الاستراتيجي الذي يتبنى الاستباقية لانجاز العمل بصورة مبتكرة	
الرقم 04	اسم الباحث والسنة	دراسة (مريم، 2024) وهي عبارة عن مقال باللغة العربية
عنوان الدراسة	أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي	
هدف الدراسة	قياس مدى تأثير عمليات إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في (استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تقليل دوران العمل	
عينة الدراسة	عينة قصدية مكونة من 102 مستجيب من الإدارة العليا والوسطى	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي المسحي	
الإحصائي	أداة الدراسة والبرنامج الإحصائي	الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
نتائج الدراسة	هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب ودوران العمل، فكلما زاد الاهتمام بأبعاد إدارة المواهب ينخفض معدل دوران العمل، كما اثبتت النتائج أن هناك تأثير للأبعاد الثلاثة في دوران العمل لكن الاحتفاظ بالمواهب ليس لها أثر في التقليل من معدل دوران العمل.	

المصدر: من إعداد الباحثة.

تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

التصورات الفكرية للدراسة الحالية تعتمد على رؤى الدراسات السابقة، ومدى مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكمله للجهود البحثية السابقة والتي اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول أحد المتغيرين، الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، الاستبانة أداة للدراسة، استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، استهداف عينة من القادات، إلا أنها اختلفت عنها في الإشكالية والفرضيات، الأهداف، بيئة العمل ومجال التطبيق، وتناولها لكلا المتغيرين معاً، مما دفع الباحثة لتناول موضوع إدارة المواهب وربطها بالبراعة الإستراتيجية واختبار العلاقة والتأثير بينهما، ومع حداثة موضوع البراعة الإستراتيجية خاصة، جاءت الدراسة الحالية كجهد ميداني وإضافة نوعية، والفجوة البحثية هنا تفردت في تحديد كيف يمكن أن تساهم ممارسة أبعاد إدارة المواهب على تحقيق البراعة الإستراتيجية وأي الأبعاد أكثر تأثيراً.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1.2 إدارة المواهب Talents Management

1.1.2: مفهوم إدارة المواهب

أثار موضوع المواهب اهتمام الباحثين الذين قدموا العديد من التعريفات الخاصة به وفيما يلي بعض التعاريف:
أولاً: تعريف الموهبة

تعتبر المواهب ثروة حقيقية للمنظمات لإمكانية تحقيق مستوى تنافسي عالي، واستعمل هذا المصطلح لأول مرة من طرف الشركة الأمريكية للاستشارات الإدارية ماكينزي 1997 بنشر تقريرها المشهور (الحرب من أجل الحصول على المواهب) كتعبير مجازي على المنافسة الشديدة، لاستقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات العالية فأفضل المواهب تستحق القتال من أجلها وتم تطوير هذا التقرير فيما بعد ليصدر كتاب يحمل نفس العنوان سنة 2001 والذي صدر من طرف Harvard Business School . (محمد، 2020، صفحة 128)

فمن الناحية اللغوية الموهبة تعني: "امتلاك الفرد لقدرات استثنائية" (مصطفى سعدي، 2022، صفحة 222) وعلى الرغم من تشبعت مفهوم الموهبة إلا أنه لا يوجد تعريف واضح له فمن الناحية الاصطلاحية: "الموهبة هي قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والانفعالية وهي أشبه بمادة خام تتصف بالخصوصية تحتاج إلى اكتشاف وصقل لتبلغ أقصى مدى لها. (مصطفى يوسف، 2016، صفحة 59)

ثانياً: تعريف إدارة المواهب

لإدارة المواهب عدة معاني إذ تعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد الموهوبين، بينما تعني للبعض كيفية إدارة المواهب لجميع العمال ما يعني أن لديهم مواهب يتطلب اكتشافها وتحريها. (حارث، 2022، صفحة 22)
حيث ظهر مفهوم إدارة المواهب في التسعينات من القرن العشرين واستخدم لأول مرة من قبل David Watkins عام 1998 حينما ازداد مستوى التنافس، فازدادت نتيجة لذلك رغبة المنظمات في استقطاب الكفاءات إضافة إلى

السعي للاحتفاظ بهذه الموارد الموهوبة وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءا مهما من نظم الإدارات الحديثة وأحد أساليب التطوير والتغيير التنظيمي فيها. (علاء الدين و فراس، 2021، صفحة 228)

وتعرف إدارة المواهب بأنها استخدام متكامل لمجموعة من الأنشطة يتم من خلالها جذب وتحفيز وتطوير المواهب التي تحتاجها المنظمة حاليا ومستقبلا لضمان التفوق والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية. (Daniel, 2017, p. 44)

كما تعرف بأنها عملية جذب موارد بشرية ماهرة، تطوير الموارد البشرية الحالية والاحتفاظ بهم، تطوير ودمج موارد بشرية جديدة، وهناك من عرفها بأنها فكر ينبثق عن إدارة الموارد البشرية، ومنهج شامل يهدف إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة قصيرة وطويلة الأمد من خلال بناء ثقافة اندماج عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب والاستفادة منهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة وينسجم مع توجهها الاستراتيجي. (عمر، محمود، و حسام، 2022، صفحة 215)

2.1.2 أبعاد إدارة المواهب

سنستعرض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية والتي أشار إليها الباحثين في المجالات الإدارية وهي كالتالي:

- بعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بها

استقطاب المواهب هو محاولة المنظمة الحصول على أفضل الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والبحث عنها أي الاستحواذ على الأفراد ذوي المهارات العالية ممن يمتلكون القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والتي تمكنها من المنافسة في بيئة الأعمال، وهذا يتطلب منها بناء مكانة متميزة، والتفكير الاستراتيجي لصياغة شروط خاصة باختيار المواهب تختلف عن شروط التوظيف التقليدية. (عمر، محمود، و حسام، 2022، صفحة 217)

حيث تقوم إستراتيجية الاستقطاب على عنصرين أساسيين هما: تخطيط المواهب، حيث تتمثل هذه المهمة في تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية للموارد البشرية، أي الاهتمام بنوعية الكفاءات لمعرفة أي الأفراد أنسب لشغل المناصب، إضافة للتخطيط نجد كذلك الاهتمام بسمعة إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحسين سمعة المنظمة ككل، ويقصد بها الخصائص التي تتميز بها المنظمة في إدارة المواهب، فالمنظمة قد تمتلك سمعة سلبية تنفر العاملين منها أو سمعة إيجابية تجذب العاملين إليها. (صبيان و ثابت، 2017، صفحة 129)

وإلى جانب استقطاب المواهب فإنه لابد من بذل الجهود للمحافظة عليها إذ تعتبر ركيزة أساسية في عملية إدارة المواهب من أجل تعزيز نموها ونجاحها حيث تخلق شعورا لدى العاملين بأهمية وجودهم وبمستوى حاجة المنظمة إليهم، وهذا بدوره يعزز لدى الموهوبين الولاء نحو المنظمة والالتزام بأداء واجباتهم ومنع انتقالهم إلى منظمات أخرى، فطبيعة الامتيازات والحوافز التي تقدم للموظفين، وطبيعة التعويضات والمكافآت المباشرة وغير المباشرة تعتبر من أهم العوامل التي تسهم في المحافظة على المواهب ومنع فقدانها، خاصة وأن ارتفاع معدلات دوران الموظفين يعكس وجود خلل في المنظمة، مما يؤدي إلى تعريضها إلى خطر فقدان سمعتها التنافسية في سوق العمل.

(Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013, p. 07)

أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات الناجحة هي إيجاد سوق داخلي للفرص وكمثال على ذلك نجد شركة Shell التي اتبعت ما يسمى بنموذج المورد المفتوح لمزاولة المهوبة إذ أدرجت الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقاً ومكنت موظفيها من خلالها من الاحتواء أي الاندماج أو الانخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه. (محمد، 2020، صفحة 131)

- بعد تطوير المواهب

مهمة المنظمة لا تقتصر فقط على جذب الكفاءات الموهوبة، حيث لا بد أن تترافق هذه العملية مع حرصها على تطوير قدراتهم من خلال الأنشطة والبرامج والندوات التدريبية، ويقصد بتطوير المواهب تشكيلة الخبرات التي ترفع المهارات والمعرفة المطلوبة التي تمكنهم من مواجهة أية تحديات مستقبلية يمكن أن تتعرض لها المنظمة فهي بمثابة العمود الفقري لإدارة المهوبة. (مريم، 2024، صفحة 140)

وينبغي للمنظمة أن تمكن المواهب لديها من تحقيق التقدم في حياتهم الوظيفية ومنحهم الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي وبالتالي تقوية الحافز لديهم، إذ أنها تسهم في وضع برامج خاصة لتنمية مواهبها وتطوير أدائها، وتشمل هذه البرامج مجموعة من الأساليب أو الأنشطة أو الأدوات وفقاً للاحتياجات الخاصة للمنظمة. (Horváthová, 2011, p. 53)

ويمكن للمنظمات أن تحمي رأس مالها البشري من عملية التآكل (التضاؤل) من خلال جعل المعرفة والمهارات والقدرات أكثر تفرداً وذات قيمة، والمنظمات التي تدخل التطوير كجزء أساسي لعملياتها قادرة على جذب المهوبة، ومن ثم تستطيع الاحتفاظ بالأداء العالي لفترة طويلة. (محمد، 2020، صفحة 130)

- بعد تعاقب واستدامة المواهب

كما ويشار إليه بمصطلح "التخطيط للخلافة" ويعرف بأنه جهد استراتيجي منهجي ومدرّس لتطوير الكفاءات في القادة المحتملين من أجل ملئ المناصب الوظيفية المرموقة والتأكد من قدرة المنظمة على المدى البعيد أنها تمتلك احتياجاتها من المواهب لمقابلة أعمالها المستقبلية، والتخطيط للتعاقب ليس له تأثير فوري وبالتالي لا تعترف بأهميته الكثير من المنظمات حيث يظهر مفعوله ببطء، وعملية التخطيط يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع تلبية الاحتياجات المختلفة من الأفراد. (نورة، رانية، و عبد الله، 2022، الصفحات 66-67)

كما وتعرف عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي بأنها عملية تحديد وتقييم المواهب المحتملين، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية، لتحريك الأفراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار أفراد مرشحين لشغل مناصب جديدة، إلا أنه ينبغي أن يتوافق مع الاحتياجات المستقبلية من المواهب من خلال المتوافر منها حالياً. (براف و أحمد، 2022، الصفحات 384-385)

2.2 البراعة الإستراتيجية Strategic Ambidexterity

1.2.2: مفهوم البراعة الإستراتيجية

سنستعرض بعض المفاهيم لمصطلح البراعة الاستراتيجية بما يتلائم مع توجهات الدراسة الحالية وهي كما يلي:

البراعة "Ambidexterity" كلمة أصلها لاتيني مشتقة من المختصر "Ambi" وتعني "كليهما" ما يدل على الاستعمال المزدوج والسعي المتزامن للقيام بأمرين بشكل صحيح (مواهب كاظم، 2022، صفحة 24)

تعرف البراعة الإستراتيجية بأنها مجال ناشئ عن مبادئ البراعة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية في إدارة هدفين متناقضين في وقت واحد بدلا من اختيار احدهما ضمن الإمكانيات المتاحة، كأنشطة الاستكشاف والاستغلال، من خلال التركيز على العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية والتأثيرات الجانبية على الأداء والذي يعد أساسا للنجاح على المدى القصير والطويل الأجل، فالمنظمات القادرة على تحقيق توازن عالي المستوى لهذه الأنشطة تكون أكثر نجاحا من غيرها. (Andre, 2010, p. 129)

الفكرة الأساسية للبراعة الإستراتيجية هي الفصل بين أنشطة متضاربة ووضعها في وحدات فرعية مستقلة كاستغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة (أي استثمار معرفة داخلية موجودة لديها) واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة (أي استكشاف معرفة خارجية جديدة) بالشكل الذي يحقق التوازن بين أدائها الاستغلالي وأدائها الاستكشافي. (Davis & Daley, 2008, p. 55)

وعليه يمكن تعريف البراعة الإستراتيجية بأنها إطار عمل جوهري تعنى بقابلية المنظمة على إدارة أنشطة الاستغلال بهدف توليد القيمة على المدى القريب وأنشطة الاستكشاف لضمان بقائها واستمرارها على المدى البعيد مع قدرتها على تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة في وقت واحد إلا أنه يجب الحفاظ على الاستكشاف عند الحد الأدنى والاستغلال الكافي لجميع مواردها من خلال دعم براعة هيكلية متكاملة في إدارة متطلبات أعمال اليوم والتكيف مع التغيرات البيئية ما يزيد من فرص نجاحها أكثر من غيرها.

2.2.2 أنواع البراعة الإستراتيجية:

وردت في المصنوفة التالية في الجدول أدناه أنواع البراعة الإستراتيجية وهي كالتالي: (Andre, 2010, p. 11)

الجدول رقم 02 : مصنوفة أنواع البراعة الإستراتيجية

		البراعة الأنية	
		نعم	كلا
البراعة المستلمة	كلا	البراعة المنتظمة استكشاف واستغلال الفرص بوقت واحد	البراعة المتخصصة أو متحفظة وتؤكد على استكشاف واستغلال
	نعم	البراعة الشاذة استكشاف واستغلال الفرص بأوقات متتالية	البراعة الدورية استكشاف واستغلال ولكن ليست بوقت واحد

المصدر: (Andre, 2010, p. 11)

كما توجد أنواع أخرى للبراعة الإستراتيجية وهناك من يعتبرها مناهج لتمكين البراعة داخل المنظمة وهي:

• البراعة الهيكلية: Structural Ambidexterity

تعرف بأنها إنشاء هياكل مستقلة ومنفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة لا يمكن أن تتعايش معا على نحو فعال، وتعمل كل منها بشكل منفرد إلا أنها تتكامل في دعم أداء المنظمة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وأن يكون هناك تواصل بين الوحدات لتحقيق هدف استراتيجي مشترك. (O'reilly & Tushman, 2013, p. 09)

كما ويشار إليها أيضا بالبراعة المعمارية، ويكون فيها المستوى التنظيمي الأعلى مسئولاً عن تنسيق تلك الوحدات المستقلة والحفاظ على الاتساق العام بينها، لهذا تدار بشكل رئيسي من أعلى الهرم الإداري إلى الأسفل ويكون لكل من هذه الأنشطة عملياتها وهيكلها وثقافتها الخاصة حيث يؤدي تخصص هياكل الاستغلال والاستكشاف إلى زيادة الكفاءة في كلا النشاطين. (باسمة، 2021، صفحة 86)

كما ويتم الفصل الهيكلي لأنشطة الاستكشاف والاستغلال من أجل إدارة الطلبات المتعارضة لتحقيق التوازن، حيث يتم توجيه كل نوع من الوحدات نحو وظيفتها الأساسية إما استكشاف أو استغلال، ويتمتع الموظفون في البراعة الهيكلية بالتخصص في وظائفهم. (مواهب كاظم، 2022، صفحة 32)

• البراعة السياقية أو التوافقية: Contextual Ambidexterity

تحاول البراعة الهيكلية حل مشكلة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال عبر وسائل هيكلية وهذه المشكلة يمكن حلها على المستوى الفردي من خلال ما يسمى بالبراعة السياقية، هذا النوع يرى إمكانية تحقيق البراعة داخل نفس وحدة العمل بدلاً من استخدام الفصل الهيكلي لهذه الأنشطة، حيث تعد نموذجاً يساهم فيه كل عامل في سياق عمله اليومي. (زينب حميد، 2017، صفحة 44)

ومن أجل نجاحها يجب على المنظمة توفير عناصر سياقية داعمة، مثل تمكين العمال، وجود ثقافة تنظيمية وهياكل داعمة وتشجيعهم على أداء السلوك البارع، بالإضافة إلى أسلوب القيادة، وفي هذا الصدد يرتبط مفهوم البراعة السياقية بجعل الاستكشاف والاستغلال بمثابة أنشطة تكميلية. (أثير مهدي، 2021، صفحة 57)

وفي إطار البراعة السياقية تستطيع المنظمات البارعة تصميم خصائص تسمح للأفراد باتخاذ القرار حول كيفية تقسيم الوقت والاندماج عبر هذه الأنشطة وتخصيص مواردهم بين المتطلبات المتضاربة للاصطفاف والتكيف، فالاصطفاف يظهر مع الاستغلال، والتكيف يظهر مع الاستكشاف وهنا تتحقق البراعة السياقية إذ يمكن لكل فرد في الوحدة التنظيمية تقديم قيمة للزبائن الحاليين في مجاله الوظيفي ولكن في نفس الوقت يراقب عن كثب التغييرات المهمة في بيئته ويتصرف وفقاً لها. (Gibson & Birkinshaw, 2004, pp. 209-211)

• البراعة المتسلسلة أو التسلسلية أو التدريجية: Sequential Ambidexterity

تعرف بأنها تسلسل زمني للاستكشاف والاستغلال حيث تركز المنظمات على نشاط واحد فقط وتتحول إلى نشاط آخر في مرحلة لاحقة، ما يعني حدوث دورة مستمرة بين الاستكشاف والاستغلال ففي لحظة ما ستخاطر المنظمة في أنشطة الاستغلال وبمرور الوقت ستتحول إلى أنشطة الاستكشاف. (Jacobs & Maritz, 2020, p. 4)

كما تشير إلى التبدل المتسلسل بين الاستكشاف والاستغلال والذي يشار إليه أيضا بالتوازن المتقطع حيث يتناوب الاستغلال والاستكشاف اعتماداً على التركيز الحالي، وتقوم المنظمة بتكييف هيكلها لدعم نمط النشاط الحالي على النحو الأمثل وهي بذلك هيكل مقسمة زمنياً ومع ذلك تبدو هذا النوع ممكن فقط في البيئات المستقرة وبطيئة الحركة، إذ يكون هناك وقت كافٍ لتكييف الهيكل مع المتطلبات المتغيرة. (Selig & Baltes, 2020, p. 2)

ولكن قد تكون هناك فترات زمنية طويلة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ما يعني أنها غير ملائمة في بيئة سريعة الحركة، وغير مناسبة للمنظمات الصغيرة التي تفتقر للموارد. (أثير مهدي، 2021، صفحة 57)

• البراعة القيادية: Leadership Ambidexterity

تعد القيادة عاملاً داعماً لتنفيذ البراعة التسلسلية والهيكلية والسياقية، فالمنظمات البارعة لابد أن يتضمن هيكلها التنظيمي وحدات إدارية مستقلة لعمليات الاستكشاف والاستغلال وتكون هذه الوحدات متكاملة استراتيجياً مع الإدارة العليا، وبالتالي فإن القيادة العليا تكون على إطلاع بعمل الوحدات المتخصصة لهذه الأنشطة وتعمل على تحقيق التوازن والتكامل مع باقي وحدات المنظمة. (باسمة، 2021، صفحة 88)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى لأهم 07 مؤسسات اقتصادية لولاية وهران والممثلة في الجدول أدناه والبالغ عددهم 80 عامل، وللإجابة على إشكالية الدراسة اختيرت هذه المؤسسات للتعرف على مدى ممارستها لمفهوم إدارة المواهب وتبنيها للبراعة الإستراتيجية، ومن أجل تقليل نسبة فقدان الاستثمارات وتوفير دعم أكثر مصداقية، تم اعتماد مجتمع الدراسة كاملاً كعينة البحث، وبذلك فقد تم توزيع 80 استمارة على فئة القيادات، و تم استرجاع 65 استمارة صالحة للتحليل والاختبار، كما اعتمدنا على برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم 03: عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة.

المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المقبولة	
				العدد	النسبة %
مركب Général Emballage	10	09	00	09	11.25%
مجمع برحال لإنتاج السكر	10	10	01	09	11.25%
شركة Aromplus لإنتاج العطور والمستحضرات الغذائية	10	09	01	08	10%
شركة Nergyal لتصنيع ألواح البناء والصفائح المعدنية	10	08	01	07	8.75%
مصنع زيت عافية Afia	15	14	01	13	16.25%
شركة Sadjia Ceram السيراميك والبلاط	10	07	00	07	8.75%
شركة Friction Tec بطاريات والمركبات الثقيلة	15	13	01	12	15%
الإجمالي:	80	70	05	65	81.25%

المصدر: من إعداد الباحثة.

2.3 أداة ومتغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان يشتمل على 33 عبارة نجد في المحور الأول 18 عبارة كلها تخص إدارة المواهب (كمتغير مستقل) بأبعادها الثلاث وهي: استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب تعاقب واستدامة المواهب، ويتضمن كل بعد 06 عبارات، بالنسبة للمحور الثاني يشتمل على 15 عبارة كلها تخص البراعة الإستراتيجية (كمتغير تابع).

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذات التدرج الخماسي لسهولة وتوازن درجاته، إلا أننا سنتعامل معه وفق ثلاثة مستويات وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) للمتوسط الحسابي لكل فقرة وفقاً للمعادلة التالية:

" القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات " أي $(1-5) / 3 = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة، وبذلك تكون المستويات كما يظهرها الجدول أدناه:

الجدول رقم 04: مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
درجة الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
قيم المتوسطات الحسابية وفق ثلاثة مستويات بدلا من خمس مستويات					
مستوى الاتجاه	منخفض	متوسط	مرتفع		
قيم المتوسط	من (1.0) إلى (2.33)	من (2.34) إلى (3.66)	من (3.67) إلى (5.00)		

المصدر: من إعداد الباحثة.

3.3 قياس صدق وثبات الاستبيان.

جاءت نتائج معامل ألفا كرونباخ كما يبينها الجدول رقم 05 من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم 05: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات محاور الاستبيان

المحور	المتغير المستقل: إدارة المواهب			المتغير التابع: البراعة الإستراتيجية
البعد	استقطاب المواهب والاحتفاظ بها	تطوير المواهب	تعاقب واستدامة المواهب	
عدد العبارات	06	06	06	15
قيمة معامل الثبات	0.828	0.868	0.842	0.835
الثبات العام	0.840			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

حسب نتائج الجدول رقم 05 يتضح أن قيمة معامل الثبات لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب ومتغير البراعة الإستراتيجية جاءت كلها أكبر من القيمة (0.7) وهو الحد المقبول لهذا الاختبار، كما جاءت قيمة معامل الثبات العام

(0.840) وهي قيمة مرتفعة، ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق وهو ما يجعله صالح للتحليل والدراسة.

4.3 إدراك مستوى ممارسة إدارة المواهب وتبني البراعة الإستراتيجية لدى أفراد العينة المستجوبة
جاء عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم 06: إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة المواهب.

الرقم	عبارات المحور الأول الخاص بممارسة إدارة المواهب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
01	لدينا خطط تساعدنا على التنبؤ باحتياجاتنا من الموظفين الموهوبين ذو الكفاءة	3.76	1.036	مرتفعة
02	لدينا سمعة تعزز عمل الموهوبين مع استقطابهم بشكل فعال	3.55	0.954	متوسطة
03	نعتمد على مصادر استقطاب متعددة كأولوية مهمة لجذب أكبر عدد ممكن من الموهوبين	3.87	0.904	مرتفعة
04	نولي اهتمام واضح باكتشاف المواهب لدينا من خلال مساهماتهم الإبداعية	3.91	0.863	مرتفعة
05	نوفر عوامل تحفيزية مناسبة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين	3.86	0.897	مرتفعة
06	نعمل على توفير كل الموارد المتاحة وبيئة عمل داعمة لإظهار المواهب وصقلها	3.81	0.833	متوسط
	بعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بها	3.79	0.914	مرتفعة
07	نعمل على تحفيز تبادل المعرفة وتكليف العاملين بمهام جديدة وإحياء روح المنافسة	3.90	0.711	مرتفعة
08	نمتلك برامج لتدريب وتطوير الموهوبين ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً على احتياجاتهم ولتحقيق ذلك نخصص جزء كبير من مواردنا لتطوير المواهب	3.89	0.872	مرتفعة
09	نعمل على إشراك الموهوبين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3.67	0.917	مرتفعة
10	نمنح حرية اختيار طريقة العمل وكيفية انجازه من خلال سياسة التمكين	3.82	0.854	مرتفعة
11	نعتمد آلية التدوير الوظيفي بين الأقسام لتطوير قدراتهم ومهاراتهم	3.34	0.915	متوسط
12	تواكب الدورات التدريبية أحدث المستجدات لتكون عالية الكفاءة	3.74	0.912	مرتفعة
	بعد تطوير المواهب	3.72	0.863	مرتفعة
13	نمتلك معلومات متكاملة تمكننا من تحديد المسارات الوظيفية للموهوبين لدينا	3.02	0.843	متوسط
14	التخطيط للإحلال الوظيفي يساعد في استقرار العمل لدينا	3.89	0.823	مرتفعة
15	يسهم التخطيط للإحلال الوظيفي في التنبؤ بالاحتياجات من المواهب	2.85	0.770	متوسط
16	التغييرات التي نقوم بها في شتى الجوانب تحقق استدامة المواهب لدينا	3.88	0.877	مرتفعة
17	ندعم عملية التعاقب الوظيفي بوضع خطط لتحديد بديل الوظائف القيادية مستقبلاً	3.58	0.929	متوسط
18	نؤمن أن تكاليف التخطيط للإحلال الوظيفي أقل من التكاليف الناشئة عن فقدان الموهبة	3.78	0.806	مرتفعة
	بعد تعاقب واستدامة المواهب	03.5	841.0	متوسطة
	المجموع الكلي	3.67	0.870	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور ممارسة إدارة المواهب جاءت مرتفعة القيمة والتي بلغت (3.67) بانحراف معياري قدره (0.870) ما يعني أن هناك انسجام كبير في إجابات أفراد العينة، في حين نجد أن كل من بعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بها جاء في المرتبة الأولى، وبعد تطوير المواهب جاءت قيمهم مرتفعة في المرتبة الثانية، بينما حاز بعد تعاقب واستدامة المواهب على المرتبة الأخيرة.

وقد أرادت الباحثة من خلال هذه الفقرات التعرف على مساعي المؤسسات المبحوثة في تبني ممارسات إدارة المواهب وتعكس هذه النتائج اهتمامها من خلال إدراكها وحرصها لأهمية استقطاب المواهب والذي يعتبر هدف رئيسي لها وجزءاً من خططها ما يدل على الدور الهام المنتظر من الموهوبين والعمل على الحفاظ عليهم من خلال توفير عوامل تحفيزية وبيئة داعمة لإظهار الطاقات الإيجابية الكامنة.

كما أكدت النتائج على سعي المؤسسات محل الدراسة على الاستثمار الأمثل في تطوير المواهب إيماناً بالأثر الإيجابي الذي يضيفه، من خلال حرصها الدائم على إعداد برامج التدريب، تعزيز التعلم الذاتي، العمل الجماعي التدوير الوظيفي، التمكين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة وتوسيع معارفهم ومنحهم الفرص في اختيار أساليب عمل جديدة ما يجعلهم قادرين على حل المشكلات وتدارك الأزمات وبذلك تضمن الاستفادة من قدرات الموهوبين في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها بأفضل قدر من الكفاءة والأفكار الجديدة ما يحقق لها التقدم والنجاح.

في حين جاءت نتائج بعد تعاقب واستدامة المواهب بقيمة متوسطة في آخر مرتبة مؤكدة على أن مقدار ممارسة هذا البعد غير كافية وتعزى هذه النتيجة إلى افتقار المؤسسات محل الدراسة لسياسة واضحة حول تعاقب المواهب بالرغم من الجهود المبذولة وإيمانهم بأهمية التخطيط للإحلال الوظيفي والذي يساعد في استقرار العمل وأنه أقل تكلفة من فقدان المواهب، فالاهتمام بهذا البعد يقلل من الدوران الوظيفي وفقدان المواهب.

الجدول رقم 07: إجابات عينة الدراسة حول مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لتبني البراعة الإستراتيجية

الرقم	عبارات المحور الثاني البراعة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى العام
19	نستخدم قنوات توزيع جديدة مع البحث المستمر للأسواق التي تلبي توجهاتنا المستقبلية	3.68	0.932	مرتفع
20	نستهدف زبائن جدد بتقديم منتجات مبتكرة بتصميم عصري وجذاب	3.80	0.768	مرتفع
21	نكتشف التهديدات مبكراً لتجنبها ونعمل على تقليل الخطر بعدة أساليب	3.16	0.767	متوسط
22	نعمل على توفير الاحتياجات المستقبلية للزبائن بما يفوق توقعاتهم قبل أن تدركه غالبية المنافسين	3.85	0.861	مرتفع
23	نمتلك تكنولوجيا متطورة تدعم قدراتنا في استكشاف الفرص الجديدة	3.08	0.990	متوسط
24	نعمل على استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الحالية بالشكل المناسب	3.89	0.913	مرتفع
25	لدينا القدرة على إدراك حاجات السوق باستمرار لانتهاز الفرص المتاحة	3.70	0.668	مرتفع
26	نراقب باستمرار مستوى التزامنا في تلبية الاحتياجات المتغيرة لربائتنا الحاليين بكل اهتمام	3.69	0.718	مرتفع

27	لدينا المهارات الكافية لإحداث التغيير والقدرة على انتهاز الفرص من خلاله وفق إمكانياتنا	3.12	0.816	متوسط
28	نعمل على التحسين المستمر لأنشطتنا لتقديم منتجات جديدة بجودة عالية وسعر مناسب	3.00	0.952	متوسط
29	الهيكل التنظيمي الراهن يساعد على استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة	3.30	0.833	متوسط
30	تسمح مرونة الهيكل التنظيمي بالدخول لأسواق جديدة مع المحافظة على الأسواق الحالية بأسلوب كفء وفعال	3.05	0.951	متوسط
31	تعمل وحدة البحث والتطوير على تلبية رغبات العملاء الحاليين والمحتملين	2.82	0.706	متوسط
32	يتسم الهيكل التنظيمي بوضوح المسؤوليات والأدوار	3.22	0.907	متوسط
33	نستحدث وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	3.06	0.874	متوسط
المجموع الكلي				
		3.36	0.843	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من نتائج الجدول رقم 07 نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور البراعة الإستراتيجية بلغت قيمته (3.36) وهي قيمة متوسطة ما يعني الموافقة المتوسطة على عبارات هذا المحور بانحراف معياري مقداره (0.843) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

في حين تؤكد نتائج العبارات (19،20،22) بالترتيب التي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع مدى اهتمام المؤسسات المبحوثة باستكشاف الفرص في بيئتها الخارجية واستخدامها لأساليب متنوعة كاستخدام قنوات توزيع جديدة، استهداف زبائن جدد، تطوير منتجات ومعارف جديدة، بينما تؤكد العبارات (24،25،26) بالترتيب التي جاءت بمستوى عالي على اهتمام المؤسسات المبحوثة باستغلال الفرص الحالية المتاحة بشكل مناسب من خلال إدراك حاجات السوق باستمرار واهتمامها في تلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن بمستوى التزام مرتفع، في حين جاءت العبارات من (29 إلى 33) بمستوى متوسط.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من اهتمام المؤسسات المبحوثة بكل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال، إلا أن غياب مرونة الهيكل التنظيمي أدى إلى وجود مستوى متوسط لمفهوم البراعة الإستراتيجية، ويعود السبب في ذلك أن هذه الأنشطة متناقضة، ما يستدعي فصلها في وحدات مستقلة مع التنسيق وتحقيق التزامن بينهما من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وبناء على هذه النتائج يظهر أن ممارسة البراعة الإستراتيجية بالمؤسسات المبحوثة لم يرق للمستوى المرتفع بالرغم من أنه لم يكن ضعيفا.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

بالنسبة للفرضية الرئيسية استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية.

1.5.3. الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها تطوير المواهب تعاقب واستدامة المواهب) على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$):

جدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الثابت α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	beta	مستوى المعنوية
0.705	0.801	0.814	0.635	4.014	1.9847	20.038	15.679	0.814	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من نتائج الجدول رقم 08 يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ما يؤكد أن النموذج المعتمد يتمتع بالصلاحيّة لاختبار الفرضية الرئيسية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.814$) ما يعني وجود علاقة ارتباط قوية موجبة باتجاه طردي بين إدارة المواهب والبراعة الإستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.635$) ما يعني 63.5% من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية كمتغير تابع مرده تأثير إدارة المواهب كمتغير مستقل والنسبة الباقية 36.5% ترجع لعوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار β أنه كلما تحسنت إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة تحسنت البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.801 وحدة، بينما يعبر الثابت α (0.705) على المقدار الذي تحققه البراعة الإستراتيجية عندما يكون مستوى إدارة المواهب مساوي للصفر، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي كما يلي: $y = 0.801x_1 + 0.705$ ، أي أن: البراعة الإستراتيجية = 0.801 إدارة المواهب + 0.705، كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الرئيسية القائم عليها البحث (الفرضية العديمة) ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب، تعاقب واستدامة المواهب) على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)".

2.5.3 اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

نعمد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من أجل إثباتها أو نفيها

جدول رقم 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية

مستوى المعنوية	Vif	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	الثابت α
/	/	3.602	/	/	/	0.686	استقطاب المواهب والاحتفاظ بها
0.029	1.416	2.219	23.216	0.626	0.652	0.204	تطوير المواهب
0.005	1.583	2.897				0.234	تعاقب واستدامة المواهب
0.000	1.417	4.070				0.348	
قيمة T الجدولية = (1.9847)			قيمة F الجدولية = (2.66)			مستوى الدلالة المعتمد 0.05	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 09 أن قيمة معامل تضخم التباين Vif لكل المتغيرات اقل من 10 وهو ما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، لذا يمكن اعتماد الانحدار الخطي المتعدد لاختبار معنوية كل فرضية، كذلك نجد أن قيمة t المحسوبة لكل من الأبعاد تؤكد دلالة الأثر حيث جاءت هذه القيم اكبر من قيمة t الجدولية بمستوى دلالة اقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ما يعني أن هناك دلالة معنوية، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.652$) إلى قوة الارتباط باتجاه طردي وموجب بين المتغيرات، فيما فسرت أبعاد إدارة المواهب مع بعض ما مقداره 62.6% من التباين في المتغير التابع (البراعة الإستراتيجية) والنسبة الباقية 37.4% تعود لعوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة، وعليه يمكن تمثيل التأثير بين أبعاد ممارسة إدارة المواهب والبراعة الإستراتيجية بالمعادلة التالية: البراعة الإستراتيجية = 0.204 استقطاب المواهب والاحتفاظ بها + 0.234 تطوير المواهب + 0.348 تعاقب واستدامة المواهب + $0.686 + \varepsilon$

فكلما تحسن مستوى ممارسة استقطاب المواهب والاحتفاظ بها بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.112 وكلما تحسن مستوى تطوير المواهب بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.234، وكلما تحسن مستوى تعاقب واستدامة المواهب بمقدار وحدة واحدة تحسنت مستوى البراعة الإستراتيجية بمقدار 0.348 بينما يعبر الثابت (0.686) على المقدار الذي تحققه البراعة الإستراتيجية عندما تكون مستويات أبعاد ممارسة إدارة المواهب مساوي للصفر.

وبناء على ما سبق فإننا نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة إدارة المواهب كمتغيرات مجتمعة على البراعة الإستراتيجية وبالتالي نرفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى القائم عليها البحث (الفرضيات العديمة) ونقبل الفرضيات البديلة بصيغتها التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بها على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$):

● الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطوير المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$):

● الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تعاقب واستدامة المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$):

4. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم المتغيرات التي يعود ظهورها لشدة الاضطراب البيئي والدور الهام لتطبيق ممارسات إدارة المواهب وتبني مفاهيم جديدة كالبراعة الإستراتيجية، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

● مستوى توافر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المتمثلة في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب، بالترتيب جاءت بمستوى مرتفع، بينما جاء بعد تعاقب واستدامة المواهب بمستوى متوسط لدى المؤسسات الاقتصادية بولاية وهران الجزائر.

● مستوى توافر البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات المبحوثة جاءت بمستوى متوسط.

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، تطوير المواهب تعاقب واستدامة المواهب) على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء استقطاب المواهب والاحتفاظ بها على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطوير المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$).

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تعاقب واستدامة المواهب على البراعة الإستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$):

وفقا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

● التركيز على أهم الممارسات لإدارة المواهب تلك التي تعتبر الأكثر تأثيرا في تحقيق البراعة الإستراتيجية والدعم المستمر لإبراز دور الموهوبين في معالجة الحالات الطارئة واستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة.

● مواكبة الفكر الإداري في مجال إدارة المواهب بتوفير أساليب التعلم الحديثة، وكل ما يلزم الموهوبين لترجمة قدراتهم وتبادل المعارف من خلال مزج المهارات والقدرات الحالية مع المواهب الجديدة لتحقيق أقصى استفادة.

● الاهتمام المستمر باستقطاب الكفاءات المتفردة والتي تخدم أهداف المؤسسات المبحوثة والعمل على توفير المرونة لهم في العمل والاهتمام بالوصف الوظيفي وإتاحة الفرصة في اختيار مكان العمل بما يتناسب وقدراتهم.

- مواصلة تنمية القدرات والمهارات الفكرية للمواهب من خلال التكوين والدورات التدريبية التطبيقية، ورش العمل والندوات بما يتناسب مع الظروف البيئية خاصة في ظل التقدم التكنولوجي.
- فحص المخزون من المواهب وجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهارها واعتباره الأساس في عملية التعاقب والإحلال الوظيفي للقيادات في المناصب الحساسة مع الاهتمام أكثر لهذا البعد.
- تهيئة دور المعلومات والعمل على توفير أقصى حد ممكن لتقليل حالات عدم اليقين وهو ما يشجع على المخاطرة بتجاوز الطلب الحالي واستكشاف أسواق جديدة وانتهاز أفضل الفرص المتاحة.
- زيادة الاهتمام بالاستشعار البيئي واليقظة الإستراتيجية، ووضع السيناريوهات المحتملة لاستغلال الفرص غير المدركة أو الاستكشاف المبكر للفرص الجديدة والتهديدات وذلك كمدخل استباقي لتحقيق البراعة الإستراتيجية.
- ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في أنشطة الاستكشاف والاستغلال مع الفصل الهيكلي لهما وضرورة وجود ممارسات إدارية وإجراءات عمل واضحة لتحقيق الاستفادة من النوعين في نفس الوقت.
- الاهتمام أكثر بقسم البحث والتطوير، لتحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين وتعزيز القدرات الابتكارية والتكنولوجية، والعمل أكثر على تطوير المنتجات بناء على المعرفة المسبقة لمنتجات المنافسين.

5. قائمة المراجع:

1. Andre, L. (2010). Heuristic for Ambidexterity: planning exploitation and exploitation over time in varying environments. A Thesis to be submitted to the Faculty of Graduate Studies in fulfilment of the requirements of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY . department of Business Administration: Asper School of Business University of Manitoba Winnipeg.
2. Alferjany, M., Alenzi, M., & Alias, R. (2022). Effect of Talent Management Practices on Employees Personal Growth in Private Hospitals in Benghazi, Libya. Health Education and Health Promotion , pp. 719-725.
3. Al-Heneiti, S. A., & Irtameh, H. J. (2021). Entrepreneurial Leadership and its Impact on Strategic Ambidexterity The Mediating Role of Knowledge Sharing. International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD) Volume: 13 ,Article: 3 , pp. 1-16.
4. Daniel, g. (2017). talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness. journal of positive management, Vol08, N 03 .
5. Davis, D., & Daley, B. (2008). The Learning Organization and its dimensions as key factors in firms performance. Human Resource Development International "Vol.11 , No.1 .
6. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004, april). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. The Academy of Management Journal Vol. 47, No. 2 , pp. 209-226.
7. Jacobs, M., & Maritz, R. (2020). Dynamic strategy Investigating the ambidexterity–performance relationship. South African Journal of Business Management vol 51. N 1 , pp. 1--14.
8. O'reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity Past Present and Future. The Academy of Management Perspective , Vol (27), No 4 .
9. Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. (2013). Talent Management Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, vol 07 N (06) , (pp. 330-338).
10. Horváthová, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol.12 IACSIT Press, (pp. 50-54). Singapore.

11. Selig, C. J., & Baltes, G. H. (2020). IEEE International Conference on Engineering Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE. Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities, (pp. 1-9).

12. كافي مصطفى يوسف. (2016). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال المعاصرة. عمان الاردن: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى

13. حميد أثير مهدي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي للمعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

14. سلطان سلمان مواهب كاظم. (2022). تأثير البراعة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة التنسيق والمتابعة وزارة الشباب والرياضة. جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال: الجامعة المستنصرية.

15. سليم عبد الرزاق بدر باسمة. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمية والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. أطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. قسم الإدارة كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

16. مزهر زينب حميد. (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي، الدور الوسيط للكفاءة المدركة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير في علوم إدارة أعمال. جامعة القادسية، العراق.

17. ايمان صبيان، ووسيلة ثابت. (2017). إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi. مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر المجلد 05 العدد 03، الصفحات 126-156.

18. حامد ياسين مريم. (2024). أثر عمليات إدارة المواهب في تقليل دوران العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في البنك المركزي العراقي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 20 العدد 79، الصفحات 136-146.

19. حسين علي حارث. (2022). دور ادارة المواهب في بناء المنظمات المتعلمة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في رئاسة جامعة نينوى. (JAHS) NTU journal for Administrative and Human Sciences المجلد 02 العدد 01، الصفحات 16-38.

20. خليل السيد علاء الدين، و مصطفى الجدي فراس. (2021). استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 07 العدد 02، الصفحات 220-256.

21. درة عمر، عريض محمود، و ابراهيم حسام. (2022). واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 05 العدد 02، الصفحات 207-237.

22. صالح محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر جيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية المجلد 06 العدد 01 مكرر 01، الصفحات 123-148.

23. طالب مصطفى سعدي. (2022). أبعاد إدارة المواهب واثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية في الادارة العامة لمصرف الرافدين العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية العدد 78 ، الصفحات 220-240.
24. عبد الرحمن علي عبد الرحمن نورة، عبد المنعم شمعة رانية، و عبد الله احمد الطبال عبد الله. (2022) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب "دراسة نظرية" مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية ، الصفحات 50-75.
25. علي مالك احمد. (2023). دراسة دور البراعة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الابتكاري من خلال تطبيق إدارة الجودة دراسة حالة في ميناء ام القصر الشمالي. Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics. Vol. 19 (No.1 ، الصفحات 173-200.
26. يزيد براف، وسيرير كمال أحمد. (2022). إدارة المواهب البشرية كاستراتيجية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة - تجربة شركتنا المراعي السعودية وتويوتا اليابانية كنموذج- مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 11 العدد 02 ، الصفحات 380-395.