



آفاق الاقتصادية

Āfāqiqtiṣādiyya

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة)

د. محمد قريشي

grichi_mohamed@yahoo.com

جامعة بسكرة/ الجزائر

د. الحاج عامر

Elhadj.ameur @univ-biskra.dz

جامعة بسكرة/ الجزائر

أ. أحلام غريبال

ahlamgbl@gmail.com

جامعة بسكرة/ الجزائر

أ. حورية سليخ

houriaselikh@gmail.com

جامعة بسكرة/ الجزائر

المؤلفون Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

قريشي، محمد ؛ عامر، الحاج ؛ غريبال، أحلام ؛ سليخ، حورية. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة. مجلة آفاق اقتصادية. 5 [10] 54-82.

أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بمجمع لعموري ببسكرة، وأثر ذلك في مرونته الاستراتيجية. ولتحقيق هذا قمنا بصياغة فرضية رئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطي المتعدد المتدرج أو التدريجي (STEPWISE)، كما اعتمدنا أيضاً في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية على مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

أستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والمعلومات الإحصائية من عينة الدراسة البالغ حجمها (39) موظف إداري. حيث توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مستوى توفر إستراتيجيات إدارة المواهب بمجمع لعموري جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، ومستوى توفر المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً. وتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب (كمجموعة) في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، أيضاً وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة بلغت قيمته (0.715)، ونجد أن إستراتيجيات إدارة المواهب فسرت (45.4%) من التباين في مستوى المرونة الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من بينها: على المجمع توفير مختلف الحوافز لاستقطاب المواهب، وتوفير الاتصالات المباشرة بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم، أيضاً يجب اعتماد أسس ثابتة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، المرونة الاستراتيجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات.

Abstract

The purpose of this study is to identify the perceptions of the respondents about the level of availability of talent management strategies in the *complex of Amouri in Biskra* and the impact of this strategic flexibility. To achieve this we have formulated a main hypothesis including four sub-hypotheses tested using Multiple Linear Regression and Linear gradient regression which is gradual or progressive (STEPWISE). We also relied on statistical analysis of data on descriptive statistical measures (Mean and standard deviation).

The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information from the research sample of 39 administrative staff. Where we reached a number of results, most notably the level of availability of Talent Management strategies at the *Amouri complex* was average according to the study scale, and the level of availability of strategic flexibility came high. There was a statistically significant effect of talent management strategies (as a group) on the strategic elasticity of the surveyed complex at the level of significance (0.05). Moreover, there was a relatively strong positive correlation between the two variables studied (0.715). We find that strategies of talent management have explained (45.4%) of the variance in the level of strategic flexibility, based on the value of the modified limiting factor, which is a relatively moderate explanatory force. The study concluded with a number of recommendations, among which: The complex should provide various incentives to attract talent, and provide direct communication between talented employees and supervisors. We must also adopt Stable foundations to determine the requirements of individual personnel development plans.

Key words: Talent Management Strategies, Talent Attraction, Talent Performance Management, Talent Development, Talent Retention, Strategic Flexibility, Market Flexibility, Competitive Flexibility, Information Flexibility, Human Capital Flexibility, Streamlining Procedures.

المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تحديات تنافسية كبيرة وتطورات تكنولوجية واقتصادية سريعة التغير، وهذا الأمر فرض أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور، وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المؤسسات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم بشكل مباشر وكبير في دعم قراراتها الاستراتيجية. حيث أصبح موضوع اكتشاف المواهب من الأمور الجوهرية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، حيث تسعى المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إدراك هذه المؤسسات وطاقمها الإداري إلى أهمية وجود إدارة المواهب ضمن المنظومة الإدارية، لما لها من دور كبير وفعال في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة (عباس وآخرون، 2017: 66).

ضافة إلى ما سبق، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة في المؤسسات كمفهوم المرونة الاستراتيجية وغيرها من المفاهيم التي نالت اهتماماً ملحوظاً من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، وساهمت عوامل عدة اقتصادية وتكنولوجية وسياسية وثقافية ومعرفية في ظهور هذه المفاهيم، وفرضت على المؤسسات البحث عن طرق حديثة إبداعية بعيداً عن التقليدية في سبيل تطوير وتعزيز أداءها الإستراتيجي.

فحاجات ورغبات العملاء تتغير باستمرار، الأمر الذي أصبحت معه فرص النجاح والبقاء للمؤسسات والمجمعات الصناعية على الساحة الدولية محدودة إلا إذا تمتعت بمستوى مرتفع من الانسجام الإستراتيجي بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يمثل قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات البيئية الجوهرية والسريعة والتي تؤثر بشكل كبير في أدائها، من خلال إجراء التعديلات على استراتيجياتها للاستجابة لهذه التغيرات بالوقت والنمط الملائم، مع الأخذ بعين الاعتبار قوى المنافسة في السوق، لزيادة حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية (العززي، 2014: 03-04).

والهدف الأساسي للمجمعات الصناعية الجزائرية وبالأخص مجمع لعموري ببسكرة هو تحسين وتطوير مستوى أداءه وزيادة حصته السوقية، ولتحقيق ذلك عليه الاعتماد على إستراتيجيات إدارة المواهب في عمله ونشاطاته الأساسية وهذا بغية تحقيق مستوى جيد من المرونة الاستراتيجية بأنواعها المختلفة (السوقية، التنافسية، رأس المال البشري، المعلومات، وتبسيط الإجراءات).

1. الإطار العام للبحث وإجراءاته

1-1. إشكالية البحث:

تعتبر المواهب البشرية في المؤسسات عامة والمجمعات الصناعية الجزائرية خاصة من أهم الموارد والأصول التي تمتلكها؛ لما لها من قدرة على التحديث والتطوير والإبداع والابتكار والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد. ونتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة المجمعات الصناعية، أصبح لزاماً على هذه المجمعات أن تتكيف وتتأقلم مع بيئتها، هذا بالإضافة إلى تحسين وتطوير إجراءاتها الإدارية وعملياتها الإنتاجية وتحديث مصادر معلوماتها، وتعزيز مرونة رأس مالها البشري، والاهتمام المتزايد بمرونتها السوقية والتنافسية لتلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار وتحقيق ريادتها الاستراتيجية.

والمنتبع للسوق الجزائري يُلاحظ أنه يشهد منافسة شرسة بين مختلف المؤسسات والمجمعات الصناعية خصوصاً؛ فمجمع لعموري ببسكرة مثلاً نجده يشهد نقصاً أو تذبذباً في عدد المنتجات والخدمات التي يقدمها وبشكل لا يليق

كافة احتياجات ورغبات العملاء، وربما السبب في ذلك يرجع إلى عدم اهتمامه الكبير بإدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة وبالمرونة الاستراتيجية. ونظرا لغياب الدراسة العلمية لهذا الموضوع في مجال المجمعات الصناعية الجزائرية فإن الدراسة الحالية جاءت لتجيب على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية لمجمع لعموري ببسكرة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بالمجمع محل الدراسة ؟
- 2- ما مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين إستراتيجيات إدارة المواهب و المرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة ؟
- 4- ما مقدار التغيرات الحاصلة في المرونة الاستراتيجية نتيجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بالمجمع محل الدراسة ؟

1-2. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1- تأتي أهمية هذا البحث من التأثير الكبير والفعال لإدارة المواهب باستراتيجياتها المختلفة في تعزيز وتطوير المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وبالتالي فإن الاهتمام بالمواهب وحُسن إدارتها يسمح بتحقيق المرونة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

2- الأمر الثاني الذي يؤكد على أهمية البحث أنه جاء مترامنا مع الجهود التي يبذلها المسؤولون بالمجمع الصناعي لعموري (ببسكرة) لتحسين وتطوير مرونته الاستراتيجية بمختلف أنواعها (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات).

3- المؤسسات والمجمعات الصناعية اليوم تعيش في عالم شديد المنافسة كثير التغيرات والتقلبات في شتى المجالات، وهذا له الأثر الكبير على الحصة السوقية والأداء الإستراتيجي لأي مؤسسة، ومن هنا برزت أهمية إدارة المواهب كمفتاح أساسي لمواجهة ومسايرة كافة التغيرات والتطورات السابقة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

4- سعى البحث إلى تقديم بعض المعارف الجديدة للمكتبة الجزائرية والعربية قد تحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وقد تكون نقطة انطلاق دراسات مستقبلية جديدة.

1-3. أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بالمجمع محل الدراسة.
- 2- التعرف على مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة.
- 3- التعرف على طبيعة علاقة الإرتباط والأثر بين إستراتيجيات إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة.
- 4- التعرف على مقدار التغيرات الحاصلة في المرونة الاستراتيجية للمجمع قيد البحث نتيجة تطبيقه لاستراتيجيات إدارة المواهب.

1-4. فرضيات البحث: إستنادا إلى ما وضحته العديد من الدراسات السابقة نذكر على سبيل المثال؛ دراسة (عباس وآخرون، 2017)، ودراسة (العززي، 2014)، في أقسامها النظرية والتطبيقية، وُغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على مختلف تساؤلاته قمنا بطرح الفرضية الرئيسية الصفرية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

1- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

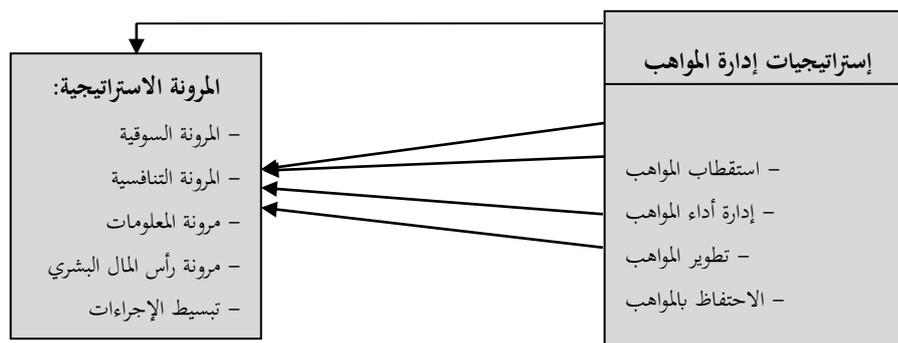
2- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

3- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

4- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

1-5. نموذج البحث: انطلاقا من إشكالية البحث الأساسية وفرضياته المطروحة ولتحقيق الأهداف المطلوبة قمنا بإعداد نموذج يشتمل على متغيرين رئيسيين؛ الأول " إستراتيجيات إدارة المواهب كمتغير مستقل"، والثاني "المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع" وذلك طبعا بعد تصفح العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (01) النموذج الفرضي للبحث



(المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة)

1-6. حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

1- **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمجمع لعموري ببيسكرة.

2- **الحدود المكانية:** يتحدد البحث بوصفه مجالا للتطبيق بالأقسام والفروع التي توجد بمجمع لعموري ببيسكرة (وهو المجمع الصناعي الوحيد على مستوى المدينة).

3- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الحالي خلال شهر يناير من سنة (2019)، حيث تم توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية.

4- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين إستراتيجيات إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة.

7-1. مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع الموظفين الإداريين بمجمع لعموري ببسكرة والبالغ عددهم (40) موظف وموظفة وذلك حسب إحصائيات (2018/12/31)، حيث قمنا بإجراء مسح شامل لجميع مفردات المجتمع وتم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (39) استبانة وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبالتالي فإن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (97.5%).

8-1. أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، ومعرفة مستوى توفر إستراتيجيات إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة. قمنا بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة، حيث محور إستراتيجيات إدارة المواهب تم إعداده بناءً على دراسة (عباس وآخرون، 2017)، حيث اعتمدوا الأبعاد التالية لهذا المحور: "استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة".

بينما محور المرونة الاستراتيجية تم إعداده بناءً على دراسة (العنزي، 2014)، حيث اعتمد الأبعاد التالية لهذا المحور: "المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات".

تكونت الاستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين وهي: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة". أما القسم الثاني فُحص لمحاور الاستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه إستراتيجيات إدارة المواهب وعبرنا عنه بـ (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة. أما المحور الثاني فخصص للمرونة الاستراتيجية وعبرنا عنه بـ (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات.

اختبار أداة الدراسة:

1- صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من ذلك تم الإعتماد على صدق المحك، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (01)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.896) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لجميع الأبعاد والمتغيرات مرتفعة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة البحث: بغية التحقق من ثبات الأداة تم استخدام "معامل الثبات ألفا - كرونباخ" إذ بلغ هذا المعامل للاستبانة ككل (0.803) كما هو موضح في الجدول (01) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض هذا البحث،

كذلك نجد أن معامل الثبات لجميع المتغيرات والأبعاد مرتفعة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول (01) معاملات الثبات ألفا - كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا - كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.777	0.605	04	إستقطاب المواهب
0.779	0.607	05	إدارة أداء المواهب
0.854	0.730	05	تطوير المواهب
0.841	0.708	05	الإحتفاظ بالمواهب
0.863	0.745	19	إستراتيجيات إدارة المواهب
0.902	0.815	04	المرونة السوقية
0.801	0.642	04	المرونة التنافسية
0.919	0.846	04	مرونة المعلومات
0.775	0.602	04	مرونة رأس المال البشري
0.777	0.605	04	تبسيط الإجراءات
0.842	0.709	20	المرونة الاستراتيجية
0.896	0.803	39	الإستبانة ككل

(المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17)

9-1. مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

1- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS.V17)، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

10-1. المنهج المستخدم في البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا من خلال جمع البيانات وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة. واستخدم الباحثين الأسلوب المسحي بُغية استقصاء أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجيات إدارة المواهب وعلاقتها بالمرونة الاستراتيجية لمجمع لعموري ببسكرة.

11-1. التعريفات الإجرائية:

- 1- إدارة المواهب: هي مجموعة العمليات والبرامج التي يُوفرها المُجمع محل الدراسة للعاملين ليكونوا موهوبين.
- 2- إستقطاب المواهب: وهو عملية جذب وترغيب أكبر عدد من العاملين المؤهلين والمتاحين في سوق العمل طبقا للنوعية التي يُحددها المُجمع محل الدراسة.
- 3- إدارة أداء المواهب: وهو عملية تحديد درجة فعالية أداء العامل لعمله بالشكل المناسب.
- 4- تطوير المواهب: وهو عملية تحسين وتطوير كفاءة العاملين، من خلال توفير برامج التدريب والتكوين المستمر.
- 5- الإحتفاظ بالمواهب: وهو عملية إبقاء المواهب النادرة في المُجمع محل الدراسة، من خلال توفير الأمن والسلامة والإهتمام بالبرامج الصحية لديه.
- 6- المرونة الاستراتيجية: وتمثل قدرة المُجمع محل الدراسة على إعادة موقعه في السوق وتغيير خطته التنافسية بما يتماشى مع التطورات والتغيرات الحالية، كتطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة...إلخ.
- 7- المرونة السوقية: وتمثل قدرة المُجمع محل الدراسة على التكيف مع التغيرات والتقلبات السوقية.
- 8- المرونة التنافسية: وتمثل قدرة المُجمع محل الدراسة على تشخيص تغيرات محيط الأعمال والتأقلم معها، والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
- 9- مرونة المعلومات: وتمثل قدرة المُجمع محل الدراسة في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لكي يتمكن من إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.
- 10- مرونة رأس المال البشري: وتمثل قدرة المُجمع محل الدراسة على توفير العدد الكافي من العاملين لضمان سير العمل بالشكل المطلوب.
- 11- تبسيط الإجراءات: ويعني تحليل جميع العناصر والخطوات التي تؤثر على أداء العمل في الحاضر والمستقبل.

12-1. الدراسات السابقة

1- دراسة (عباس وآخرون، 2017)، بعنوان: "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/ بغداد"، هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الموهبة وأهميتها في منظمات الأعمال وفي دعم القرارات الاستراتيجية، ومعرفة كيفية تطبيق إدارة الموهبة في دعم القرارات الاستراتيجية في المجال الصحي في مستشفى مدينة الطب ببغداد، وذلك من خلال الكشف عن أثر أبعاد إدارة الموهبة والمتمثلة في (إستقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الإحتفاظ الموهبة) في دعم

القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في (البُعد الشمولي، البُعد التدريجي، بُعد الحشد العشوائي، وبُعد الإختيار الطبيعي). وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات أبرزها وجود علاقة إرتباط وأثر معنوي بين إدارة الموهبة والقرارات الاستراتيجية وذلك من خلال الدور الذي تؤديه إدارة الموهبة بعناصرها الأربعة في تعزيز قدرة إدارة المستشفى على إتخاذ قراراتها الاستراتيجية بنجاح، ومن أهم توصياتها توجيه أنظار إدارة المستشفى محل الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بإدارة الموهبة وجعلها جزءاً من ثقافتها وذلك لأهميتها الفعالة في رفع قدرة العاملين على دعم قراراتها الاستراتيجية.

2- دراسة (العنزي، 2014)، بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"، هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء بشركة الطيران الكويتية، حيث تم إستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لبناء نموذج يبين العلاقات التأثيرية والإرتباطية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها هو وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة وفعالية وكفاءة أداء شركة الطيران الكويتية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: العمل على تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في شركة الطيران الكويتية، وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركة مرنة في التكيف مع المتغيرات البيئية على مدى البعيد بما ينعكس على جودة أداؤها في الأسواق المختلفة.

3- دراسة (متعب وحاجم، 2013)، بعنوان: "دور أبعاد ادارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية"، هدفت إلى توضيح مفهوم إداري حديث وهو إدارة الموهبة ومعرفة الدور الحقيقي له في تحسين الإبداع والتنافسية لمنظمات الأعمال من خلال أبعادها المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني نظام الحوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين الأداء وتقليص الفجوة المعرفية.

4- دراسة (قدوري الأوسي، 2018)، بعنوان: "دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية". هدفت إلى التعرف على دور الاستشراف الإستراتيجي والتميز التنظيمي وفقاً لمنظور المرونة الاستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في القطاع الصحي في محافظة كركوك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن للاستشراف الإستراتيجي علاقة إرتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، فضلاً عن وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات منها: تنمية الوعي الإستراتيجي للقادة في المنظمات الصحية بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الكفوة لاستشراف المستقبل وتعزيز التميز في تلك المنظمات، هذا بالإضافة إلى ضرورة تبني المنظمات الصحية آليات وأساليب إستراتيجية تستند إلى تفعيل دور الاستشراف الإستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجالاته الإدارية والفنية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها بالدراسة الحالية، نجد أن هذه الأخيرة قد انفردت في الربط أو دراسة العلاقة والأثر بين متغيرين جوهريين "إستراتيجيات إدارة المواهب" و "المرونة الاستراتيجية" وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

2. الجانب النظري للبحث

2-1. ماهية إستراتيجيات إدارة المواهب

الاستراتيجية عبارة عن خطة تعمل المؤسسة على إعدادها وتنفيذها، وتمثل إستراتيجية إدارة المواهب إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة. حيث تستخدم إدارة المواهب البشرية الاستراتيجية في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، فالاستراتيجية عبارة عن برامج عمل عامة في المؤسسة، تحدد من خلالها الأهداف العامة وتختار طرق العمل وتخصص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. حيث إن الاستراتيجيات تمثل تصور عام لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها.

1- مفهوم الموهبة:

اختلف الباحثون في إعطاء تعريف دقيق للموهبة وذلك لتعدد مجالات التفوق التي يعتبرونها مهمة في تحديد الموهبة، فتعدد الآراء ووجهات النظر فهناك من ركز على التفوق في القدرة العقلية العامة، في حين آخرون عرفوها بناء على القدرات الخاصة أو التحصيل الأكاديمي أو من خلال بعض الخصائص والسمات الشخصية. ورغم هذا الاختلاف إلا أنه يمكن تعريف الموهبة من ناحيتين: الأولى لغويا الموهبة هي أحد التصريفات الإسمية للفعل وهب ومعناها اللغوي " أعطى دون مقابل وهو الشيء الذي لا يملكه الإنسان". ومثال ذلك قوله تعالى: ﴿ رَبِّ هَبْ لِي حُكْمًا وَأَلْحِنِّي بِالصَّالِحِينَ ﴾ (الشعراء، الآية 83).

يتضح معنى الموهبة أكثر في قواميس اللغة العربية حيث وحسب تعريف قاموس الوسيط فهي: "مَوْهَبَةٌ: العَظِيَّةُ، والسَّحَابَةُ تَقَعُ حَيْثُ وَقَعَتْ، وَحِصْنٌ بِصَنْعَاءَ، وَرَجُلٌ، وَغَدِيرٌ مَاءٍ صَغِيرٌ، وَتُكْسَرُ هَاؤُهُ"، والمَوْهَبَةُ الاستعدادُ الفطريُّ لدى المرء للبراعة في فنٍّ أو نحوه (موقع الوسيط للمعاني). أما في قواميس اللغة الإنجليزية الموهبة (Talent) هي: الهبة، والقدرة، والكفاءة، والعبقرية وهي الصفات الطبيعية، حيث تظهر كفاءة طبيعية لشيء ما؛ أي الموهبة هي الكفاءة والتميز، والموهوب (gifted) هو الشخص الذي يمتلك قدرة فطرية غير عادية في أحد النشاطات أو المجالات (موقع الوسيط للمعاني).

والثانية اصطلاحاً، إذ تشير الأدبيات والدراسات السابقة للموضوع أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه، حيث عرفت بتعاريف عديدة ومختلفة نستعرض فيما يلي أبرزها: فعرفت نخبه الخبراء المتخصصين بأنها "سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصقله البيئة الملائمة، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم... وغيرها" (نخبه من الخبراء المتخصصين، 2014: 33). إضافة إلى ذلك، فالمواهب "أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فرقاً في أداء المؤسسة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل" (الهيبي، 2014: 13).

ورغم اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في مجملها على أن الموهبة هي جملة الصفات والسمات والإمكانات والقدرات النادرة التي يتمتع بها الأفراد والموارد البشرية بصفة عامة، والتي وإن امتلكتها إحدى المؤسسات تكسب منها قيمة مضافة في أدائها مما يشكل لها ميزة التنافسية.

2- مفهوم إدارة المواهب:

تعددت وتباينت تعريفات إدارة المواهب بسبب اختلاف آراء ووجهات النظر من باحث لأخر، لذلك صعب تحديد تعريف دقيق وشامل لها، ولع أهم أسباب الاختلاف حيوية وحداثة الموضوع في حد ذاته إضافة الى تشعب استخداماته العلمية والفكرية، وفيما يلي جدول يضم جملة من أهم التعاريف:

الجدول(02) مفهوم إدارة المواهب من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث	المفهوم
01	(Heinen & Neill, 2004, 67)	مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تخلق المزايا التنافسية المستدامة.
02	(Creelman, 2004, 3)	عملية جذب، واستقطاب، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
03	(Stockley, 2005)	مدخل منظم واعى معتمد لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم القابلية والقدرات لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
04	(Ashton & Morton, 2005, 30)	إستراتيجية ومدخل شامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط العمل أو مسار جديد من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
05	(Nancy & Lockwood, 2006, 2)	عملية تطبيق الاستراتيجيات المتكاملة أو الأنظمة المصممة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد من ذوي المهارات المطلوبين لمقابلة حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
06	(Lubitsch & Smith, 2007, 2)	مجموعة من الأنشطة الإدارية المترابطة والتي تتميز بجذب وتكامل وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.
07	(Blass, 2007, 3)	مجموعة العمليات والفرص الإضافية التي توفرها الإدارة للأفراد في المؤسسة ليكونوا موهوبين.
08	(Bechet, 2008, 19)	مجموعة من الإجراءات والحلول المبتكرة التي تسمح للمؤسسة بتفعيل مواهب العاملين لديها وتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.
09	(Christensen & Rog, 2008, 744)	- مجموعة من الممارسات المعتادة لقسم الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتطوير والمهنة وإدارة التعاقب. - التركيز على تدفق الموارد البشرية في جميع أنحاء المؤسسة بالاستناد على عوامل مثل مهارات القوى العاملة والعرض والطلب. - التركيز على المصادر وتطوير ومكافأة موهبة العامل.
10	(Armstrong, 2009, 168)	عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الامكانيات الموجودة لدى الافراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للأخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك.
11	(Chandra, 2009, 75)	تشير إلى عملية التطوير والاحتفاظ بالعاملين الجدد، والتطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، والعمل على جذب العاملين ذوي المهارات العالية للعمل في المؤسسة.
12	(Silzer & Dowell, 2010, 18)	مجموعة من العمليات، والبرامج والمعايير الثقافية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها وتلبية احتياجات الاعمال بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المستقبل.

(المصدر: متعب وحاجم، 2013: 250-278)

إضافة إلى ذلك فإدارة المواهب تعتبر من أبرز الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأعمال الحديثة، والتي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي نظراً لكونها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة المورد البشري (رضوان، 2013: 10).

بناءً على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن إدارة المواهب هي جملة من عمليات تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة، وهذا كله من أجل التميز وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المؤسسة.

3- أهمية إدارة المواهب:

تكمن أهمية إدارة المواهب من خلال المنافع التي تقدمها للمؤسسات حيث يمكن ذكر هذه الأهمية في النقاط التالية:
(متعب وحاجم، 2013: 259):

أ- زيادة الإنتاجية.

ب- الاختيار المناسب للعاملين للعمل في المؤسسات.

ج- تطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات.

د- العمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية.

4- أهداف إدارة المواهب:

يمكن توضيح أهداف إدارة الموهبة في النقاط الآتية: (الزبيدي وعباس، 2015: 38):

أ- إعداد الاستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.

ب- وضع الإجراءات اللازمة لقياس القدرات المطلوبة والمتوفرة.

ج- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.

د- تحديد طرق الحصول على والاحتفاظ بالأفراد الحاسمين للنجاح.

هـ- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع متطلبات المؤسسة.

و- قياس تأثير إستراتيجيات المؤسسة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

5- إستراتيجيات إدارة المواهب:

يشير الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب في المؤسسة، واعتبروا هذه العوامل كاستراتيجيات للتعامل مع إدارة المواهب في المؤسسات في العصر الحديث والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية وتلزمها توفيرها لكافة أقسام ووحدات المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ككل، وهي كما يلي (الزبيدي وعباس، 2015: 86):

أ- استراتيجية استقطاب المواهب: يقع على عاتق هذه الاستراتيجية جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل طبقاً للنوعية التي تحددها المؤسسة، فضلاً عن توخي رغبة وقناعة تلك الموارد.

ب- استراتيجية إدارة أداء المواهب: تعد إستراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فاعل، أي تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله.

ج- استراتيجية تطوير المواهب: يمكن القول بأن إستراتيجية تطوير الموهبة من الاستراتيجيات المهمة في أي مؤسسة وذلك لأنها تقوم بتحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها، وذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير التي تقوم بالإعداد للموارد البشرية لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

د- استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب: تعمل هذه الاستراتيجية على تحديد أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحديد وإبقاء الموهبة النادرة لديها، عن طريق توفير برامج الأمن والسلامة والاهتمام بالبرامج الصحية لديها.

6- أهمية استراتيجيات إدارة المواهب:

إن إستراتيجيات إدارة الموهبة والتي لا بد لها أن تتكامل وبشكل تام مع إستراتيجية المؤسسة الشاملة بوصفها شريكا إستراتيجيات يساهم في تحقيق التكامل في العمل والأداء، وبلوغ الأهداف المسطرة، ولذلك تكمن أهمية إستراتيجيات إدارة الموهبة في النقاط التالية (الهيبي، 2014: 21-22):

أ- تحديد من الذي سيشمل ببرنامج إدارة الموهبة.

ب- تحديد ما المقصود بالموهبة باستخدام معايير مثل القدرات والإمكانات والكفاءات.

ج- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية المؤسسة.

د- تطوير المؤسسة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.

هـ- استخدام إجراءات الاختيار وال جذب التي تتضمن وجود أفراد ذوي جودة عالية ويتم جذبهم والذين يحتمل تواجدهم في المؤسسة ويبقون فيها لمدة طويلة من الزمن.

و- تصميم الوظائف لتطوير الأدوار التي تمنح الأفراد الفرص لإظهار مهاراتهم وتمييزها ومنحهم الإستقلالية والتحدي.

ز- تهيئة الفرص للعاملين ذوي المواهب لتحقيق تطوير في مهنتهم ونموها.

ح- خلق بيئة عمل تدعم العمل وتسهل نظام العوائد.

ط- بناء إطار يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المؤسسة والحياة خارجها.

ي- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.

ك- إجراء تدقيق دوري لرصد الموهبة لتحديد معدل دورانها ومستوى استقرارها ومواصفات الموجود والمطلوب منها.

2-2. ماهية المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية تشمل قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، لذا لا بد للمؤسسات أن تدرك المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها: أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغييراً

سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية، ويعتمد نجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة، هذا ما ألزم على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية (البغدادي والجبوري، 2015: 25).

1. مفهوم المرونة الاستراتيجية

وفقاً للمدخل الاستراتيجي تتمثل المرونة الاستراتيجية في " قابلية المؤسسة على تقديم تنوع واسع من المنتجات إلى الزبائن، وهي كذلك تقيس كيف أن المؤسسة تُسرّع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى خط منتج جديد " (المعاضدي والطائي، 2011: 121).

كما تعرف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المؤسسة على إعادة موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية، وتكيفك أو تغيير استراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة. وتمثل أيضاً قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة، وصناعات جديدة، وليس التركيز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغيرة (ولي وآخرون، 2016: 221-222).

ويمكن فهم المرونة الاستراتيجية أيضاً من خلال: (الشريف، 2015: 31-32)

أ- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.

ب- كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.

ج- سرعة الانتقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية.

د- كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة.

2. أهمية المرونة الاستراتيجية

يمكن توضيح أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية: (عابد، 2016: 15-16):

أ- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

ب- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائه.

ج- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.

3. أبعاد المرونة الاستراتيجية (أو طرق قياسها)

تتمثل الأبعاد الرئيسية للمرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية الحالية في خمسة أبعاد:

أ- المرونة السوقية: تشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة وتحديد السوق المناسب (النعيمات، 2014: 30).

ب- المرونة التنافسية: تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة، وتشخيص تغيرات محيط الأعمال والتأقلم معها، وتعتبر المرونة التنافسية على قدرة المؤسسة على التأقلم مع متطلبات المحيط.

وتعكس المرونة التنافسية قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية وعدم التأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف. فالمرونة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على المنافسة في أسواق شديدة المنافسة التي تتسم بالطلب غير الثابت والتغير السريع على مستوى التكنولوجيا المستخدمة. وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين. ويمكن قياسها من خلال الأبعاد التالية: تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي، تحديد أسعار تنافسية، تخفيض تكاليف الإنتاج ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال عدة مؤشرات منها: التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية (عبدوي، 2017: 83).

ج- مرونة المعلومات: قدرة المؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى: مرونة الإبلاغ والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية: والتي تعني قدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها وتحليلها لتساعدها في عملية دعم القرار فيها.

د- مرونة رأس المال البشري: إن مرونة رأس المال البشري تشمل كل من المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ أن المرونة العددية هي القدرة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية هي استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة (قدوري و الآلوسي، 2018: 122).

هـ- تبسيط الإجراءات: هي عملية قائمة على تحليل جميع العناصر والخطوات التي تؤثر على أداء العمل في الحاضر والمستقبل، حتى يكون في الشكل المحقق للهدف من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية، وحذف الخطوات الغير ضرورية، وذلك لتوفير الوقت اللازم عند إجراء المهام الوظيفية لزيادة رضا الموظفين والمستفيدين الخارجيين.

فتبسيط الإجراءات يعني زيادة فعالية الخطوات الإجرائية المقدمة من المؤسسة عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين، وبعد تحليلها وتقييمها يتم تبسيطها عن طريق ما يلي:

- دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة.

- إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة.

- حذف بعض الخطوات الغير ضرورية.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تبسيط الإجراءات لديها انعكاسات إيجابية على سلوك الموظف وذلك لما لديها من أهمية كبيرة يمكن حصرها في الآتي:

- عندما تكون الخطوات لكل عمل معروفة فإن الاستفسارات تقل أو لا توجد، وذلك يساعد في عدم تأخر الأعمال.
- توفير الوقت لدى الموظفين واستغلاله في إنجاز مهام أخرى، وتوفير الوقت نتيجة لغياب الاستفسارات.
- تسهل عملية الرقابة، وتحديد المسؤوليات، ومواضع التقصير.
- عملية تبسيط الإجراءات تساهم في جعل الموظف يشعر أنه محل اهتمام، وهذا ما يؤدي إلى زيادة وتقوية الانتماء (العنزي، 2014: 14-50).

3. الجانب التحليلي للبحث: عرض وتحليل البيانات الأولية للبحث واختبار فرضياته

3-1. وصف وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث

في هذا الجزء يتم وصف وتحليل متغيرات البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين محل التحليل وهما: "إستراتيجيات إدارة المواهب" و "المرونة الاستراتيجية"، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بُعد - حسب الكثير من الباحثين الإحصائيين - أنه من (1- 2.49) دالا على مستوى "منخفض" من التوفر أو التطبيق، ومن (2.5- 3.49) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- تحيل عبارات المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بالمجمع محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (03) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إستراتيجيات إدارة المواهب

الرقم	إستراتيجيات إدارة المواهب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
	أولاً: استقطاب الموهبة	2.78	0.295	4	متوسط
1	يضع المجمع برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة.	1.54	0.600	4	منخفض
2	يستقطب المجمع الأفراد الموهوبين بالمقارنة مع المجمعات الأخرى.	4.00	0.607	1	مرتفع
3	ترتكز إدارة المجمع على تحليل معمق لحركة أسواق الموهبة ودينامكية البيئة المحيطة بها.	1.72	0.759	3	منخفض
4	تعتمد إدارة المجمع على طبيعة الوظائف والأدوار والمراكز اللازمة لها عند استقطاب الموهبة.	3.90	0.821	2	مرتفع

متوسط	3	0.558	2.84	ثانيا: إدارة أداء الموهبة	
منخفض	5	0.864	1.87	تمتلك إدارة المجمع القدرة على توفير الاتصالات المباشرة بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم.	5
منخفض	4	0.968	1.90	تركز إدارة المجمع على ثوابت التقييم المنصف والتحسين المستمر لأداء الموهبة من قبل المشرفين على إدارتها.	6
مرتفع	1	1.196	4.13	تدعم إدارة المجمع وتحفز الأداء الموهوب والمبدع الذي يصب في خدمة المجمع والزبون معاً.	7
منخفض	3	1.251	2.41	تخصص إدارة المجمع قسم خاص باستقطاب المواهب واستقبالهم والبحث عنهم.	8
مرتفع	2	1.353	3.90	تولي إدارة المجمع أهمية كبيرة للمواهب وتترك الأثر الكبير لوجودهم على تطوير الأداء.	9
مرتفع	2	0.571	4.05	ثالثا: تطوير الموهبة	
منخفض	5	0.724	1.72	تعتمد إدارة المجمع على أسس ثابتة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد العاملين لديها.	10
مرتفع	4	0.904	3.85	تقوم إدارة المجمع بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء العاملين لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء.	11
مرتفع	3	0.428	4.03	تشجع إدارة المجمع العاملين الموهوبين على وضع خطط تطوير المجمع والعاملين فيها مستندة إلى طرق أداء المجمع.	12
مرتفع	2	1.025	4.28	ترتكز إدارة المجمع على مهارات إبداعية في إدارة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.	13
مرتفع	1	0.887	4.28	تعتمد إدارة المجمع على دعم وتشجيع اكتساب وتطوير المواهب للحصول على مهارات إبداعية.	14
مرتفع	1	0.555	4.45	رابعا: الإحتفاظ بالموهبة	
مرتفع	5	0.630	3.85	تقدم إدارة المجمع معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.	15
مرتفع	1	0.510	4.72	تهتم إدارة المجمع بنتائج نظام المعلومات وتحفظ بالتغيرات التي قد تحصل في خصائص العاملين الموهوبين لديها.	16
مرتفع	3	0.869	4.33	تقدم إدارة المجمع شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين الموهوبين لإدراك رؤيتها وأهدافها المطلوبة بغية الإحتفاظ بهم.	17
مرتفع	2	0.756	4.46	تعمل إدارة المجمع على تخفيض نسب التسرب للموهوبين التي تمتلكهم.	18
مرتفع	4	0.731	4.31	تركز إدارة المجمع على المناخ الإبداعي المحفز لإدامة بيئة العمل الداخلية والخارجية.	19
متوسط	/	0.367	3.43	إستراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام	

(المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17)

يتضح من خلال الجدول (03) أن بُعد:

أ- "الإحتفاظ بالموهبة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.45) بانحراف معياري (0.555)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا

البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث انحصرت الأوساط الحسابية ما بين (3.85-4.72). وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يهتم بنتائج نظام المعلومات ويحتفظ بالتغيرات التي قد تحصل في خصائص العاملين الموهوبين لديه، ويعمل على تخفيض نسب التسرب للموهوبين الذين يمتلكهم.

ب- "تطوير بالموهبة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.05) بانحراف معياري (0.571)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية محصورة ما بين (1.72-4.28). وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يقوم بدعم وتشجيع اكتساب وتطوير المواهب للحصول على مهارات إبداعية تمكنه من إدارة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

ج- "إدارة أداء الموهبة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.84) بانحراف معياري (0.558)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، حيث انحصرت الأوساط الحسابية ما بين (1.87-4.13). وتدل هذه النتيجة على أن المجمع محل الدراسة يُدعم ويُحفز الأداء الموهوب والمُبدع الذي يصب في خدمة المجمع والزبون معاً، ويولي أهمية كبيرة للمواهب ويُدرك الأثر الكبير لوجودهم على تطوير الأداء.

د- "إستقطاب الموهبة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.78) بانحراف معياري (0.295)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية محصورة ما بين (1.54-4.00). وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يستقطب الأفراد الموهوبين مقارنة بالمنافسين، ويقوم بتحليل معمق لحركة أسواق المواهب وديناميكية البيئة المحيطة بها.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى توفر إستراتيجيات إدارة المواهب بالمجمع محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن إستراتيجيات إدارة المواهب مجتمعة (3.43) بانحراف معياري (0.367).

2- تحيل عبارات المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (04) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور المرونة الاستراتيجية

الرقم	أبعاد المرونة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
	أولاً: المرونة السوقية	4.57	0.440	2	مرتفع
1	تهدف إدارة المجمع إلى زيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها في إطار خطتها الاستراتيجية.	4.59	0.637	3	مرتفع
2	تعمل إدارة المجمع على إيجاد آلية لتغيير الأسواق المختلفة التي تتعامل معها.	4.49	0.506	4	مرتفع
3	تأمل إدارة المجمع بزيادة حصتها السوقية من خلال المنتجات التي تقدمها.	4.59	0.549	2	مرتفع
4	تلبى إدارة المجمع حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.	4.62	0.493	1	مرتفع
	ثانياً: المرونة التنافسية	4.39	0.404	4	مرتفع
5	يخطط المجمع بشكل إستراتيجي للتمييز في الأسواق التي يقدم منتجاته فيها.	4.28	0.724	4	مرتفع
6	تعمل إدارة المجمع على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم منتجات مميزة.	4.31	0.614	3	مرتفع
7	تقوم إدارة المجمع بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من المنتج.	4.33	0.478	2	مرتفع
8	تعمل إدارة المجمع على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	4.67	0.478	1	مرتفع
	ثالثاً: مرونة المعلومات	4.64	0.472	1	مرتفع
9	يعمل المجمع على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة.	4.69	0.468	1	مرتفع
10	يوفر المجمع المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم منتجات مميزة بأقل جهد ووقت.	4.67	0.478	2	مرتفع
11	تعتمد إستراتيجيات وسياسات المجمع على جمع المعلومات التفصيلية وتجميعها بشكل عملي ومدروس.	4.64	0.743	3	مرتفع
12	يقوم المجمع باستقطاب الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من خبرتهم في تطوير منتجات وخدمات المجمع.	4.56	0.552	4	مرتفع
	رابعاً: مرونة رأس المال البشري	3.53	0.226	5	مرتفع
13	يعمل المجمع على تدريب الأفراد العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات مميزة للمتعاملين.	1.79	0.409	4	منخفض
14	يتميز العاملون بالمجمع بالقدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	4.05	0.320	3	مرتفع
15	يوجد لدى العاملين استعداد لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك.	4.15	0.366	1	مرتفع
16	يتم توجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.	4.15	0.432	2	مرتفع
	خامساً: تبسيط الإجراءات	4.48	0.242	3	مرتفع

مرتفع	2	0.486	4.64	يحرص المجمع على أداء الأعمال المتشابهة في عملية واحدة.	17
مرتفع	1	0.478	4.67	يسعى المجمع دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز.	18
مرتفع	4	0.456	4.28	يحرص المجمع على ضمان انسيابية أداء العمل وبشكل يؤدي إلى تقديم منتجات متميزة.	19
مرتفع	3	0.486	4.36	يقوم المجمع دوماً بالتعرف على احتياجات الزبائن بحيث يتمكن من تقديم المنتجات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكن.	20
مرتفع	/	0.165	4.32	المرونة الاستراتيجية بشكل عام	

(المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17)

يتضح من خلال الجدول (04) أن بُعد:

أ- "مرونة المعلومات": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.64) بانحراف معياري (0.472)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (4.56-4.69). وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يعمل على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، ويوفر المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم منتجات مميزة بأقل جهد ووقت.

ب- "المرونة السوقية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.57) بانحراف معياري (0.440)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (4.49-4.62). وتدل هذه النتيجة على أن المجمع محل الدراسة يلبي حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي يتعامل معها، ويأمل دائماً في زيادة حصته السوقية من خلال المنتجات التي يقدمها.

ج- "تبسيط الإجراءات": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.48) بانحراف معياري (0.242)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (4.28-4.67). وتبين هذه النتيجة أن المجمع محل الدراسة يسعى دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة الأمر الذي بدوره يؤدي إلى إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز.

د- "المرونة التنافسية": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.39) بانحراف معياري (0.404)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، نلاحظ أيضاً من الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (4.28-4.67). وتدل هذه النتيجة على أن المجمع

محل الدراسة يعمل دوماً على ضبط نفقاته وتطوير أساليبه لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، ويقوم بمتابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم منتجات مميزة ذات جودة عالية.

هـ - "مرونة رأس المال البشري": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.53) بانحراف معياري (0.226)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، إذ نجد أن الأوساط الحسابية إنحصرت ما بين (1.79-4.15). وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري يقوم بتوجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق، ويعمل على تدريبهم جيداً لكسب المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات متميزة للزبائن.

بناءً على ما تقدم، نجد أن مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بالمجمع محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة (4.32) بانحراف معياري (0.165).

3-2. اختبار فرضيات البحث

في هذا الجزء يتم اختبار الفرضية الرئيسية التالية بفروعها المختلفة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)".

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج المقترح، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.534	4	0.134	8.898	*0.000
الخطأ	0.510	34	0.015		
المجموع الكلي	1.044	38			

(المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17)

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (8.898) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح وملائم لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (استراتيجيات إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية). ومن ثم نستطيع إختبار فرضية البحث الرئيسية، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (06) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة

معامل التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R _a ²
إستقطاب الموهبة	-0.044	0.096	-0.078	-0.459	0.649			
إدارة أداء الموهبة	0.159	0.054	0.537	2.931	*0.006			
تطوير الموهبة	0.029	0.043	0.099	0.661	0.513			
الإحتفاظ بالموهبة	0.101	0.040	0.340	2.526	*0.016			
إستراتيجيات إدارة المواهب كمجموعة	0.302	0.055	0.671	5.501	*0.000	0.715	0.511	0.454

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

(المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17)

لاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبعد تفحص نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول (6) تبين أن:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب (كمجموعة) في مستوى المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (0.715) إلى أن هناك ارتباطاً موجباً قوياً نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة. أما قيمة معامل التحديد المعدل (R_a²) فهي تشير إلى أن إستراتيجيات إدارة المواهب فسرت (45.4%) من التباين أو التغير في مستوى المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد أو إستراتيجيات إدارة المواهب في مستوى المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (إدارة أداء الموهبة والإحتفاظ بالموهبة)، وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب لهما كان (0.006 و 0.016) وهما أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك:

* نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

* نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإحتفاظ بالمواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التاليين (إستقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة) وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب لهما كان (0.649 و 0.513) وهما أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك:

* نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

* نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تؤكد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).

3- وليبيان أهمية أو مدى تأثير كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الذي يمثل "أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة"، استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج أو التدريجي (STEPWISE) الذي يتطلب إدخال المتغيرات المستقلة المؤثرة فقط في تفسير المتغير التابع أو الظاهرة محل الدراسة، وهما متغيرين فقط "إدارة أداء الموهبة والإحتفاظ بالموهبة"، إذ يتبين من خلال نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول (7) أن قوة العلاقة بين متغير إدارة أداء الموهبة والمرونة الاستراتيجية بلغت (0.602) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط، في حين فسر هذا المتغير (36.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى المرونة الاستراتيجية للمجمع وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد. إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين "إدارة أداء الموهبة والإحتفاظ بالموهبة" مجتمعين وبين المتغير التابع - المرونة الاستراتيجية - بلغت (0.709)، وقد فسرا هذين المتغيرين (50.3%) من الاختلافات الحاصلة في مستوى المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة. بينما خرج من معادلة الانحدار السابقة للمتغيرين التاليين: (إستقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة)، حيث لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات الظاهرة محل الدراسة (المرونة الاستراتيجية)، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاستراتيجيات إدارة المواهب

المؤثرة إحصائيا في المرونة الاستراتيجية

معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.362	0.602	إدارة أداء الموهبة
0.503	0.709	إدارة أداء الموهبة + الإحتفاظ بالموهبة

(المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17)

4. نتائج البحث وتوصياته

4-1. النتائج:

في ضوء تحليل البيانات الأولية للدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يهتم مجمع لعموري بيسكرة باستراتيجية إستقطاب المواهب بشكل متوسط نسبيا، وتبين هذه النتيجة أن المجمع لا يركز كثيرا على تحليل معمق لحركة أسواق الموهبة ودينامكية البيئة المحيطة بها، ولا يهتم بالقدر الكافي بوضع برامج ومحفزات لاستقطاب الموهبة.

2- يهتم مجمع لعموري باستراتيجية إدارة أداء الموهبة بشكل متوسط نسبياً أيضاً، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع لا توفر القدر الكافي من الاتصالات المباشرة بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم.

3- جاء مستوى إهتمام المجمع محل الدراسة باستراتيجية تطوير الموهبة مرتفعاً، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع تدعم وتشجع إكتساب وتطوير المواهب للحصول على مهارات إبداعية تمكنها من إدارة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بوضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء العاملين لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء.

4- جاء مستوى إهتمام المجمع محل الدراسة باستراتيجية الاحتفاظ بالموهبة مرتفعاً أيضاً، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المجمع تهتم بنتائج نظام المعلومات وتحفظ بالتغيرات التي قد تحصل في خصائص العاملين الموهوبين لديها، وتعمل على تخفيض نسب التسرب للمواهب التي تمتلكها.

5- جاء مستوى إهتمام المجمع محل الدراسة باستراتيجيات إدارة المواهب ككل متوسط نسبياً.

6- مستوى المرونة السوقية للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً للمقياس المعتمد، وتبين هذه النتيجة أن المجمع يلبي حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها، ويأمل في زيادة حصته السوقية من خلال المنتجات التي يقدمها، هذا بالإضافة إلى زيادة عدد الأسواق التي يقدم فيها منتجاته في إطار خطته الاستراتيجية.

7- مستوى المرونة التنافسية للمجمع جاء مرتفعاً أيضاً، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع تعمل على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، وتقوم أيضاً بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من المنتجات، وتعمل على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم منتجات مميزة.

8- مستوى مرونة المعلومات للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعاً أيضاً، وبالتالي تبين هذه النتيجة أن المجمع يعمل دائماً على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، ويوفر المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم منتجات مميزة بأقل جهد ووقت.

9- مستوى مرونة رأس المال البشري للمجمع محل الدراسة جاء مرتفعاً كذلك، وهذه النتيجة تدل على أن المجمع يمتلك عمالاً لديهم الاستعداد الكافي لتلبية احتياجات العمل، ويتم توجيههم بشكل جيد لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.

10- مستوى تبسيط الإجراءات بالمجمع محل الدراسة جاء مرتفعاً، وتدل هذه النتيجة على أن مجمع لعموري ببسكرة يسعى دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة لكي يتم إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز، ويقوم أيضاً بالتعرف على احتياجات الزبائن المختلفة لكي يتمكن من تقديم المنتجات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكن.

11- مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في مجمع لعموري جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.

12- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستقطاب المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي قام عليها البحث.

- 13- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول بديلتها.
- 14- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.
- 15- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول بديلتها.
- 2-4. التوصيات: في ضوء هذه النتائج نوصي بما يلي:
- 1- لتحسين مستوى إستقطاب المواهب البشرية بمجمع لعموري ببسكرة، فإن هذه الدراسة تُوصي بضرورة قيام إدارة المجمع بتحليل معمق للمواهب المتاحة واختيار أحسنها وأكثرها إبداعاً.
 - 2- لتحسين مستوى إدارة أداء المواهب بالمجمع فإن هذه الدراسة تُوصي بتوفير الاتصالات المباشرة بين العاملين الموهوبين والمشرفين عليهم أثناء فترة التقييم وبعدها لغرض معرفة نتائج التقييم، وتخصيص قسم خاص باستقطاب المواهب واستقبالهم والبحث عنهم، هذا بالإضافة إلى تدعيم وتحفيز الأداء الموهوب والمبدع الذي يصب في خدمة المجمع والزبون معاً (كتقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية).
 - 3- لتحسين وتعزيز مستوى تطوير المواهب فيجب اعتماد أسس ثابتة وواضحة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد العاملين بالمجمع، ووضع مقاييس لمراقبة ومتابعة أداء العاملين بغية تحديد مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء.
 - 4- لتحسين مستوى الاحتفاظ بالمواهب فإن هذه الدراسة تُوصي بتقديم شرح وتوضيح مقنع ومفهوم للعاملين الموهوبين لإدراك رؤية المجمع وأهدافه المطلوبة بغية الاحتفاظ بهم، وتوفير المناخ الإبداعي المحفز لإدامة بيئة العمل الداخلية والخارجية، إضافة إلى ذلك يجب على إدارة المجمع تخفيض نسب التسرب للموهوبين العاملين لديها.
 - 5- لتعزيز وتطوير مستوى المرونة السوقية للمجمع محل الدراسة فيجب على الإدارة زيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها في إطار خطتها الاستراتيجية، وزيادة حصتها السوقية من خلال المنتجات التي تقدمها، والاستجابة السريعة لحاجات العملاء المتجددة.
 - 6- لتحسين وتطوير مستوى المرونة التنافسية للمجمع محل الدراسة فيجب على الإدارة ضبط نفقاتها باستمرار وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة، والقيام بدراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من المنتجات، هذا بالإضافة إلى متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة بغية تقديم منتجات جديدة ومميزة.
 - 7- لترقية وتطوير مرونة المعلومات للمجمع محل الدراسة فيجب على الإدارة تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، هذا بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم منتجات مميزة بأقل جهد ووقت.

8- لتعزيز وتطوير مرونة رأس المال البشري للمجمع محل الدراسة فيجب توجيه العاملين لاستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق، وتدريبهم باستمرار لكي يتمكنوا من امتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم منتجات مميزة للمتعاملين.

9- لتبسيط الإجراءات بشكل دائم على المجمع محل الدراسة أن يقلص الإجراءات الروتينية الزائدة الأمر الذي بدوره يؤدي إلى إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز، هذا بالإضافة إلى ضمان انسيابية أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم منتجات متميزة.

10- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تختبر تأثير إدارة المواهب على الريادة الاستراتيجية للمؤسسات بمختلف أنواعها.

11- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تختبر تأثير المرونة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في قطاع الخدمات بمختلف أنواعها.

12- تطوير النموذج الحالي للدراسة وذلك بإضافة متغيرات مستقلة أخرى ومتغير تابع، والإبقاء على المرونة الاستراتيجية ولكن كمتغير وسيط.

3-4. محددات البحث:

عند قيامنا بهذا البحث واجهنا مجموعة من الصعوبات أبرزها ما يلي:

- 1- عدم تعاون بعض أفراد عينة البحث في تعبئة الاستبانة.
- 2- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إستراتيجيات إدارة المواهب والمرونة الاستراتيجية في المجمعات الصناعية خصوصا.
- 3- لا نستطيع تعميم نتائج هذه الدراسة على كل المجمعات الصناعية الجزائرية وذلك لصغر حجم العينة محل الدراسة.

قائمة المراجع

- 1- الزبيدي، غني دحام تناي، وعباس، حسين وليد حسين.(2015). إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). إدارة المواهب في المنظمة، ط1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 3- نخبة من الخبراء المتخصصين. (2014). سلسلة الإدارة المتخصصة ادارة الموهبة والابداع، ط1، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للنشر.
- 4- الشريف، روان باسم عيد.(2015). " أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 5- العنزي، فهد عواد عابر. (2014). " أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 6- عابد، هند أحمد.(2016). "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
- 7- عبدوي، نوال. (2017). "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات". رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 8- النعيمات، عصام محمد. (2014). " دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة مصانع الاسمنت بالأردن". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 9- الهيفي، هيفي علي سلمان. (2014). " أثر استراتيجيات إدارة الموهبة على تحقيق الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- 10- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2015). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل في العراق)". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة العراق، مج 17، ع1.
- 11- عباس، سامي أحمد، وآخرون، (2017). "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الاستراتيجية للمنظمات: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري ورؤساء الأقسام في مستشفى مدينة الطب/ بغداد"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق، ع 29.

12- قدوري، فائق مشعل، والآلوسي، وفاء محمد فخري. (2018). " دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، مج8، ع1.

13- متعب، حامد كاظم، وحاجم، ستار كاظم. (2013). "دور أبعاد ادارة الموهبة في دعم الابداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج 15، ع 02.

14- المعاضيدي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى". مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مج33، ع 105.

15- ولي، أحلام إبراهيم، وآخرون. (2016). "العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة صلاح الدين، مج8، ع15.

16- موقع الوسيط للمعاني، بتاريخ: (01-02-2019) الساعة: 14:30 الـرابط:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> موهبة