



تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة

م.م. أحمد عبد الله أمانة الشمري الباحثة ليا علي إبراهيم الموسوي الباحث سرمد عبد الله أمانة الشمري

جامعة كربلاء - كلية الزراعة

جامعة كربلاء

جامعة كربلاء

مدير شعبة الحسابات

كلية الإدارة والاقتصاد

كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد (عمليات) ادارة الموهبة (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) استناداً إلى (Phillips,2009:10)، كما تم اعتماد أبعاد المنظمات الريادية (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Dess,etal.,2008:434)، تم اختيار شركة كورك للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (30) فرداً من مديري فروع الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لعمليات إدارة الموهبة دوراً فاعلاً في وصول المنظمات للريادية.

Abstract

This Research aimed at determining the Impact of Talent Management Process on the Entrepreneurial Organizations for Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions (Process) of Talent Management (Talent Recruitment, Talent Selecting, Talent Development, and Retention the Talent) according to (Phillips,2009:10). The dimensions of Entrepreneurial Organizations (Autonomy, Innovativeness, Proactiveness & Risk Taking) that have been used according to (Dess,etal,2008:434). The Korek Company for Communications has been chosen to verify this Research via a questionnaire used (30) individuals of the managers of the company, in addition to personal interviews. The Spearman connection factor and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation, also the (R2) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable. Some of the most important conclusions the study arrived at are that Talent Management Process have active role on Arriving Organization to Entrepreneurship.



المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ضل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات معتمدة بذلك على الابتكار والإبداع والموهبة والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة التوجه الريادي وتميزها عن غيرها من المنافسين وذلك يتحقق من خلال تعزيز ممارسة عمليات إدارة الموهبة في المنظمة. لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار التي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تبني الأنشطة الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطرة والاستقلالية في تقديم الخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة لزيائنها . ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على مباحث عدة وكالاتي :

- ◆ المبحث الأول: منهجية البحث.
- ◆ المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (إدارة الموهبة والريادية).
- ◆ المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.
- ◆ المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولا : مشكلة البحث : تبرز مشكلة البحث من ان المنظمات تطمح للوصول للريادية في مجال اعمالها مما يمكنها من التميز على المنافسين، وذلك يمكن تحقيقه من خلال ممارسة الأنشطة الاستقلالية والإبداعية والاستباقية مع تحمل مستوى مقبول من المخاطرة من قبل الموارد البشرية العامله في المنظمات والتي تمتلك موهبة في مختلف المجالات تستثمرها المنظمات لتحقيق الريادية وخصوصاً في المنظمات الخدمية ومنها منظمات الاتصالات المتنقلة التي تقدم مختلف الخدمات للزائن والمجتمع، حيث تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي : ((هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية ممارسة عمليات إدارة الموهبة في تحقيق ريادية المنظمات ؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

• هل يتم ممارسة عمليات إدارة الموهبة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة بشكل يسهم في تحقيق الريادية ؟

• هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة الموهبة والريادية؟

• هل يوجد تأثير لعمليات إدارة الموهبة في الريادية؟

ثانيا: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه عمليات إدارة الموهبة في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات الرقمية وتزايد أهمية الانترنت الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات على مختلف المجالات لتحصل على الريادية إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة ، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث:

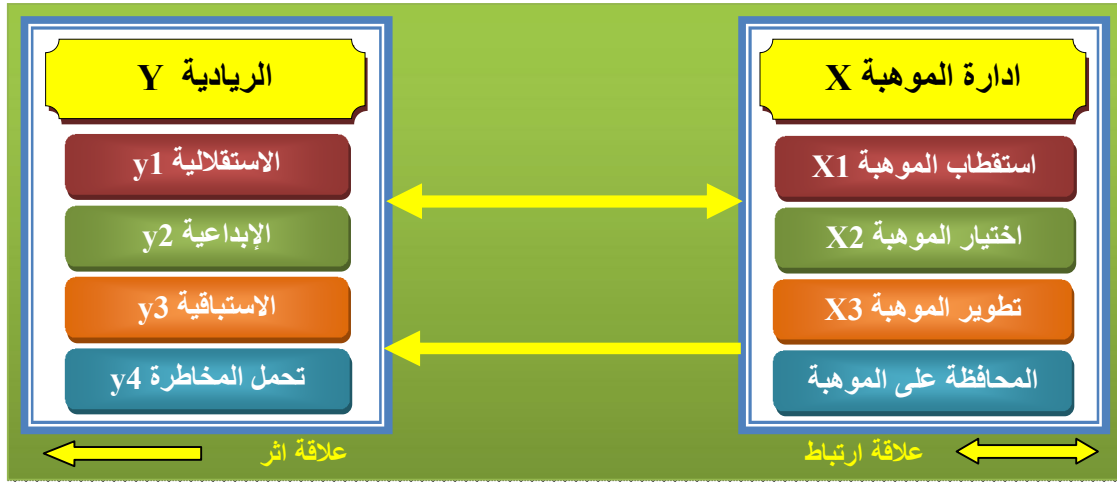


- إنه سلط الضوء على دور عمليات إدارة الموهبة في تعزيز الابتكارات والتطورات التكنولوجية في الشركة، مما سيضيف لقطاع الاتصالات الكثير في مجال الاتصالات المتنقلة.
 - التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال التقني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة وفروعها.
 - يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة الموهبة والريادية ، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .
- ثالثا : أهداف البحث :** يهدف البحث إلى تحديد اثر عمليات إدارة الموهبة في ريادية المنظمات من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ب- تحديد مستوى عمليات إدارة الموهبة بأبعاده الريادية في الشركة المبحوثة .
- ت- تحليل العلاقة بين عمليات إدارة الموهبة والريادية في الشركة المبحوثة .
- ث- اختبار أثر عمليات إدارة الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق الريادية للشركة عينة البحث و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعا : مخطط البحث الفرضي : في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر عمليات إدارة الموهبة في الريادية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. **المتغير المستقل (X) (Independent Variable) :** ويتمثل بعمليات إدارة الموهبة المتمثلة بـ (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) .
- المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) :** ويتمثل بالريادية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي

- خامسا : فرضيات البحث :** انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :
1. **الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الموهبة والريادية بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب الموهبة والريادية بأبعادها.



- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموهبة والريادية بأبعادها .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموهبة والريادية بأبعادها .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحافظة على الموهبة والريادية بأبعادها .
2. **الفرضية الرئيسة الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة الموهبة في الريادية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب الموهبة في الريادية .
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاختيار الموهبة في الريادية .
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الموهبة في الريادية .
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحافظة على الموهبة في الريادية .

سادسا : حدود البحث

1. **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة في (بغداد، كربلاء) و(16 فرع للشركة) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من شبكة اتصالات الكترونية حديثة، والتي تمثل عصر السرعة، عصر التقنية، والعمل بتسريع إرسال واستلام البيانات والمعلومات والتواصل مع العالم الخارجي و للتعرف على آخر التطورات التكنولوجية والابتكارات، وبما تتمتع به من سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في قطاع الاتصالات المتنقلة منذ عام 2000 في العراق تحديداً في شمال العراق وفي عام 2007 حصلت على رخصة تشغيل وطنية على عموم العراق .

2. **الحدود الزمنية :** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2014/7/5م ولغاية 2014/7/30م .

3. **الحدود البشرية :** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) فرداً بمنصب مدير فرع وقسم في الشركة عينة البحث .

سابعا : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي

أ. **المقابلة الشخصية :** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب. **استمارة الاستبانة :** اعتمدت أداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبتي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1) .

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي : تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :



أ. معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

ج. معامل التفسير (R^2) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .

د. اختبار (t) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .

هـ. اختبار (F) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموهبة من حيث المفهوم والأهمية والعمليات (الابعاد) المتمثلة بـ (استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة، تطوير الموهبة، المحافظة على الموهبة) والإطار النظري للريادية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الاستقلالية، الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وكالاتي:

أولاً : إدارة الموهبة Talent Management

1. المفهوم والأهمية

تشير الموهبة إلى العاملين في وظائف مهمة والذين يعدون الأساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة وهم من يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظورين هما (العام و أخصري)، فالمنظور العام يرى إن كل شخص يمتلك موهبة معينة لأن كل فرد في المنظمة الناجحة لديه دوراً يلعبه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الأعمال، أما المنظور أخصري فيرى انه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المنظمة بأنه موهوب، لأن العاملين الموهوبين يتميزون عن غيرهم من ناحية أدائهم وإمكاناتهم ومقدراتهم الحالية والماضية، وهذا المفهوم يقيس الموهبة من خلال ثلاثة متغيرات هي الأداء والإمكانات والمقدرات، والمنظمة لا يمكن أن تعامل كل العاملين بشكل متساوي دون تقسيمهم، لان ذلك يسبب كلف عالية غير ضرورية في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات، لذلك اعتماد هذه المتغيرات الثلاثة يمكن أن تستثمر المنظمة مواردها النادرة في المواهب الواعدة. (Ingham,2006:20-)

(23; Zhang&Bright,2012:148)

وعرفها (Burbach&Royle,2010:415) بأنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات للعاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما إنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمنظمة.

ويرى (Sphr&Mondy,2010:103) إن إدارة الموهبة هي عملية توقع احتياجات قوى العمل في المنظمة، إدارة العاملين الحاليين، استقطاب العاملين ذوي المهارات العالية وتكاملهم وتطويرهم ليحققوا الحد الأعلى من الإنتاجية لقوى العمل. وبين (Khatri,etal.,2010:39) إن إدارة الموهبة تشير أيضا إلى مصطلح إدارة رأس المال البشري فهي عملية توظيف ، إدارة ، تقييم ، تطوير والاحتفاظ بالموارد (العاملين) الأكثر أهمية للمنظمة ، وبذلك يمكن أن تكون نظام معلوماتي للموارد البشرية التي تعد الأساس في صناعة القرارات التي تدعم أهدافها الاستراتيجية لكي تكون متفوقة وناجحة. وبين الكثير من الباحثين إن إدارة الموهبة يمكن تعريفها من خلال المصطلحات السلوكية المتخصصة ، أو من نوعية المنظمة



كأساس لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية من خلال الاستثمار في إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية وفي النتيجة زيادة مستويات رأس المال البشري للمنظمة. (Colling&Mellshi,2009:309;

Trarque&Schuler,2010:123; Makela,etal.,2010:135)

وأوضح (Dessler,2011:207) إن إدارة الموهبة هي عملية أتمته من البداية إلى النهاية تبدأ من التخطيط ، التوظيف ، التطوير ، الإدارة ومكافئة العاملين على طول المنظمة. ومما سبق يمكن ان نعرفها بأنها الخطوات الاساسية التي تمارسها المنظمة من اجل استقطاب وتطوير الافراد الموهوبين والمحافظة عليهم من اجل تكوين رأس مال بشري موهوب تركز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام الموهبة والابتكار في مختلف اعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن.

ومن حيث الأهمية يرى (Bhatnagar,2007:640) إن إدارة الموهبة من أسرع الطرق للحصول على أسبقية أعلى من المنظمات المختلفة حول العالم ، إن إدارة الموهبة صممت في الأصل لتحسين عمليات التوظيف وتطوير العاملين مع المهارات المطلوبة واستعدادها لمقابلة الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية ، إن إدارة الموهبة اقرب ما تكون إلى واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تستخدمها استراتيجياً في المنظمة.

في حين بين (Chuai,etal.,2008:902-905) إدارة الموهبة بأنها فقط عبارة عن تشكيلة من الأفكار القديمة قد تم إعادة تغليفها في هيئة أو تنسيق جديد ، وتكون في صراع متواصل مع وظيفة إدارة الموارد البشرية لتحسين ثقتها ومكانتها داخل المنظمة ، ومن جهة أخرى إدارة الموهبة تتفق مع إدارة الموارد البشرية بأنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إن هذا المعنى مهم لتكامل الأشخاص الممارسين مع الأهداف التنظيمية بضمنها التطوير المتنوع ومن اجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وعليها أن تكون متأكدة إن هؤلاء الأشخاص وتلك المواقع في تطابق أو انسجام كبيرين ، كما إنها تؤكد على إن عرض الموهبة متوقف مع الشخص المناسب مع العمل المناسب في الوقت المناسب بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للعمل كما يمكن لإدارة الموهبة أن تحصل على الشخص المناسب في المواقع المناسبة في البيئة المناسبة مع المدير المناسب لتتمكن من تعظيم الأداء ، كما يمكن توصيفها بأنها عملية استقطاب وتوظيف ومحافظة على مواهب العاملين مع كونها عملية مستمرة للتوظيف الخارجي والاختيار والتطوير الداخلي والمحافظة على العاملين. وأكد (Noe,etal.,2008:22) إن إدارة الموهبة تتضمن استقطاب، احتفاظ، تطوير وتحفيز المدراء والعاملين ذوي المهارات العالية، إن تطوير العاملين الحاليين لغرض تعزيز مكانتهم الإدارية بينما استقطاب والاحتفاظ بالمدراء في المستويات العليا في مكانتهم القيادية.

ويرى (Johns,2008:1) إن إدارة الموهبة هي أكثر من كونها فقط استقطاب والاحتفاظ بالموهبة وإنما هي كذلك تدرس وتطور وتتخذ سلسلة من مبادرات الموارد البشرية والتي تبحث حول كيفية مطابقتها مع إدارة الموهبة التي تمارس في أقسام المنظمة ، إن بناء وتعزيز مكانة العاملين ليس فقط فيه فائدة للعاملين وإنما كذلك سوف يدعم المنظمة في مقابلة أهدافها مع غاياتها بينما تركز على زيادة تفوقها في الخدمات العامة.



وأوضح (Cappelli,2008:74) إن القادة يحتاجون إلى تحديد واستثمار المواهب القياسية والتي تبني قاعدة للنمو الناجح واكتساب الفرص الجديدة. كما بين (Hughes&Rog,2008:746) ان أهميتها تتبع على الأقل من سببين رئيسيين، وإن الالتزام بهاذين السببين أصبح من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وهما:

- إن إدارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية .
- السبب الثاني مرتبط بمدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين .

وأوضح كلاً من (Colling&Mellshi,2009:305;Lewis&Heckmsn,2006:145) إن اتساع العولمة وزيادة المنافسة جعل المنظمات العالمية الكبيرة تميز وتدرج المعرفة والمهارات والقابليات لدى العاملين والتي تمثل المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية. وبين (Armstrong,2009:390) إن إدارة الموهبة تستخدم نظام تكاملي من الأنشطة لتؤكد إن المنظمة تستقطب وتحافظ وتحفز وتطور مواهب الأشخاص التي تحتاجها في الوقت الحاضر أو في المستقبل والهدف هو تأمين تدفق الموهبة لتحقق في حساباتها إن الموهبة مورداً أساسياً للمنظمة.

وأكد ذلك (Hoglund,2012:126) فإنه يرى إن إدارة الموهبة تمثل مصدراً أساسياً للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة.

واتفق عدد من الباحثين (Brudreu&Ramstad,2007;Cappelli,2008;Ready&Conger,2007) (Sheehan,2012:67) إن هذا التصاعد أدى لبروز إدارة الموهبة كموضوع استراتيجي أساسي وأصبح التحليل الواقعي مؤخراً يركز على الارتباط بين إدارة الموهبة ودعمها للمدراء.

ويرى كلاً من (Groves,2007:202;Guthridge&Komm,2008:11;Ringo,etal.,2010:1; Sheehan,2012:67) إنها تبحث في عدد مهم من القضايا الخاصة بالموارد البشرية وتتضمن تطوير الاستراتيجية، التوظيف، الاختيار، تحديد فجوة الموهبة، التعليم، التخطيط المستمر، تطوير الموارد البشرية، التعلم التنظيمي والتي بدورها تعطي قيمة كبيرة للمنظمة وبالتالي تصبح مصدراً للميزة التنافسية، إن إدارة الموهبة مرتبطة بالعوامل الداخلية بنوعها الجسدية والفكرية والتي تعتبر مصادر للميزة التنافسية، إن ارتكاز مفهوم إدارة الموهبة مرتبط مع المواقع الأساسية في المنظمة والتي تسهم بعدة أشكال في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة خصوصاً على المستوى العالمي.

وأكد عدد من الباحثين (Beechler&Woodward,2009:274;Hartmann,etal.,2010:170; Scullion,etal.,2010:106) انه منذ ابتكر مستشارو ماكنزي مقولتهم الشهيرة (حرب الموهبة) في أواخر 1990 أصبحت إدارة الموهبة نشاطاً إدارياً مهماً. وهذا ما أكدته (McKenna&Beech,2008:158-159) إن الخصائص المميزة لنجاح المنظمات هو مقدرتها على الفوز بحرب الموهبة ،وقد بينا إن هناك أربعة عوامل تجعل إدارة الموهبة تصلح القواعد التنظيمية وتطابقها مع الأشخاص وهي :

- التوظيف والاختيار والذين يستخدمان للحصول على الأشخاص المناسبين وتنميتهم .
- التعلم والتطوير اللذين يركزان على تطوير المهارات لتلبية احتياجات العمل ولتعزيز مكانتهم الخاصة .



■ التطوير المستمر يستخدم لتوليد مجموعة الأشخاص الناجحين في منظماتهم للاختيار منهم لتولي مكانه عالية في المنظمة.

طرق العمل التي يجب ان تمكن مواهب الأشخاص لكي يروا من خلال مدى واسع من عمليات العمل.

واظهر (Stewart&Harte,2010:511) إن التركيز على إدارة الموهبة يشترك مع الأهداف الاستراتيجية مثل بناء مستوى عالي من الأداء وإضافة القيمة وبذلك ستصبح عملية تعطي إمكانية وموهبة للأشخاص كيف سوف يخلقون قواعد قيادية جديدة أو مختلفة في المستقبل ،ولذلك يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنها العملية النظامية والديناميكية للكشف عن وتطوير واستدامة المواهب التي تعطي قيمة للمنظمة .

واوضح (Davies&Davies,2010:418-419) إن إدارة الموهبة كثيراً ما ينظر إليها كعامل حساس في التطوير الناجح للمنظمات كما إنها أسبقية استراتيجية للأعمال ،وتعمل على نمو مخزون المهارات القيادية كما إنها تقود إلى الحاجة لأشخاص بإمكانهم عمل الفرق في الأداء التنظيمي. ويرى كلاً من (Blass&April,2008:48)(Babio&Rodriguez,2010:393) انه من الضروري لأي نظام لإدارة الموهبة أن يتكامل ويجتاز كل توقعات إدارة الموارد البشرية حيث انه يعتمد على إدارة الموهبة في التطوير والمحافظة والتخطيط المستمر لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفوءه .

وبين (Khatr,etal.,2010:44) إنها تؤمن للمنظمة امتلاكها الشخص المناسب ذو المهارات المناسبة في العمل المناسب في الوقت المناسب للإغناء الأهداف الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية. وفي ظل التسارع الحالي في حركة، ديناميكية، عدم تأكد، المنافسة العالية في السوق العالمية، تواجه المنظمة قرارات وتحديات أساسية في إدارة الموهبة على المستوى العالمي (Schuler,etal.,2011:507;Scullion,etal.,2010 :106 ;Tarique&Schuler,2010:123)

ويعتقد كلاً من (Tyman,etal.,2010:1;Vaiman,2010:2) إن في المنظمات المختلفة تسمح إدارة الموهبة لعامل المعرفة وأصحاب الإمكانيات العالية من أن تطور وتزيد من الأهمية الاستراتيجية للمنظمة ، لذلك أصبح هناك اهتمام متنامي بإدارة الموهبة بين الأكاديميين والممارسين للعمل الإداري منذ أواخر التسعينيات عندما أطلقت ماكنزي مقولتها (حرب الموهبة) التي تعد القاعدة الأساسية للقادة وذوي المكانة العالية من اللعب في نجاح قيادة المنظمات (McDonnell,2011:170;Vaiman,etal.,2012:925)

بينما يرى (Torrington,etal.,2011:594-595) إن المنظمة ليست بحاجة إلى عاملين موهوبين بل بحاجة إلى عاملين يعرفوا كيف يحددوا ويطوروا ويوظفوا ويحافظوا على الموهبة التي يمتلكونها، حيث إن إدارة الموهبة في المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة بشكل منتظم (جذب، تحديد، تطوير، توظيف، محافظة، نشر) هؤلاء الأشخاص مع احتمالية عالية لتقديم قيمة خاصة للمنظمة. وبين (Anand,2011:25-28) إن إدارة الموهبة عملية مهمة وحقيقية تؤكد للمنظمات مستوى امتلاكها الكمية والنوعية من العناصر المناسبة لكي تقابل بها أسبقيات العمل الحالية والمستقبلية، وهذه العملية تغطي كل التوقعات الأساسية ودورة حياة الأفراد العاملين لديها من الاختبار إلى التطوير والنجاح وصولاً لإدارة الأداء، إن المنظمات تحصل على الميزة الاستراتيجية من خلال استخدام إدارة الموهبة كما إن تنفيذها هو



جزء من مهام قسم الموارد البشرية في المنظمة والضروري لتحفيز ومراقبة نمو العاملين فيها ،إن هناك عدد من العمليات الأساسية لإدارة الموهبة تمارسها المنظمات هي :

- تحديد فجوة الإمكانيات (مراجعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية)
- تقاطع الموهبة (تصنيف الموهبة)
- التخطيط المستمر (تقييم المواقع الحساسة للمنظمة)
- تطوير الخطط (ذروة الموهبة والتطوير)
- صنع الخطط (التخطيط المتواصل والنمو)
- المحافظة على الخطط (التخطيط المستمر)

وأضاف (Whelan&Carcary,2011:676) إن مقدرات ومهارات ومعرفة العاملين تحتاج إلى أن تكون موسعة ومركزة لتكون مصدراً مميز للميزة التنافسية.

وترى (Siikaniemi,2012:47-48) إن إدارة الموهبة مرتبطة بالمقدرات التي يمتلكها العاملين والتي تتعلق بثلاثة عناصر هي التخطيط والثقة والحكمة والتي تحتاج إلى تطوير واستثمار من قبل إدارة الموارد البشرية، إن إدارة الموهبة تدمج مع ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية لمقابلة البيئة الديناميكية والتنافسية الواسعة.

ويعتقد (Nilsson&Ellstrom,2012:27) إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات هو المتابعة والتكيف للتغيرات الحادثة في عالم الأعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما إن التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموهبة، التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية ، ولطالما عدت إدارة الموهبة وبشكل متزايد باعتبارها عنصراً من عناصر النجاح الحاسمة في المنظمات ، لأنها تمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد وتطوير والحفاظ على العاملين الموهوبين لديها.

وبين (Cascio,2013:61) ان ادارة الموهبة تحقق افضل توظيف وتقلل من دوران العمل ، كما انها حلقة الوصل القوية بين المرونة والاحتفاظ بالعاملين. ويرى (Thomas,2012:432) إن إدارة الموهبة هي مدخل استراتيجي تستخدمه المنظمات التي تمتلك عاملين موهوبين في خلق المرونة والتكيف والريادية للمنظمة مما يحقق لها الربحية والإنتاجية العظمى والتي هي نتيجة عن التحقيق الفعال والمضاعف لأهداف المنظمة.

واوضح (Dessler,2013:59-60) ان ادارة الموهبة تعرف بأنها الهدف الموجه والعملية المتكاملة لتخطيط، توظيف، تطوير، ادارة وتعويض العاملين، وعندما يتبنى المدراء منظور ادارة الموهبة سيتمكنهم من الاتي:

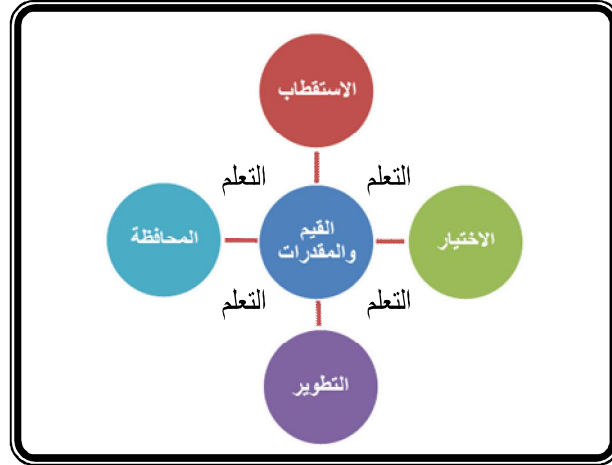
- ❖ فهم مهام ادارة الموهبة مثل توظيف، تدريب، تعويض العاملين .
- ❖ التأكد من قرارات ادارة الموهبة كتوظيف، تدريب، تعويض العاملين تتجه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- ❖ يستخدمون بشكل ثابت نفس تشكيلة المقدرات، الميزات، المعرفة والخبرات لوضع خطط التوظيف للعمل وصنع القرارات التي تخص الاختيار والتدريب والتقييم والمدفوعات .

❖ التقييم الفعال و ادارة العاملين .

❖ تكامل / تنسيق جميع وظائف ادارة الموهبة .

2. عمليات إدارة الموهبة

لقد اتفق كثير من الباحثين والكتاب على إن إدارة الموهبة تقوم بالعمليات التالية في المنظمة من اجل اكتساب عاملها الموهبة وهي (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) وكما في الشكل (2) الآتي :



شكل (2) أبعاد إدارة الموهبة

Source: Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O., "A framework for Talent Management in real estate", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol.11, No.1, 2009:10

أ- استقطاب الموهبة : Recruitment Talent

هو عملية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح لأعمال الخاصة ، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل. (Hartel,etal.,2007:278) وبين (Noe,etal.,2008:202) إن الاستقطاب هو مواصلة ممارسة الأنشطة بواسطة المنظمة مع الغرض الرئيسي من تحديد واستقطاب العاملين المحتملين، إن الهدف منها هو التأكد إن المنظمة ستحصل على عدداً من المتقدمين للاختيار منهم عند توفر المناصب لشاغرة.

وأوضح (Mondy,2010:127) بأنها عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. وأشار (Akdemire,etal.,2010:157) إن الاستقطاب يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف ، وهو على نوعين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي ، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدراً جيداً لمنظمات الريادية لأنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة دافعيتهم ، والاحتفاظ بهم ، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء.

وبين (DeCenzo,etal.,2010:134;149) إن عملية الاستقطاب هو نشاط رئيسي لإدارة الموارد البشرية ويعتمد على حجم المنظمة ، إن قسم إدارة الموارد البشرية يقضي 50%- 70% من وقته على عملية استقطاب العاملين الجدد في كل سنة ، فهو عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين هما توليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفؤين ، ولتقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختيار الشخصي.



ويرى كلاً من (Islam&Siengthai,2010:64;Purcell&Hutchinson,2007:4) إن عملية الاستقطاب للعاملين عي عمليات تقوم بها المنظمة عند الحاجة للعاملين من سوق العمالة الخارجي المختلفة شروطه وتعد احد الطرائق لاكتساب العاملين للمنظمة ولها أربعة عناصر هي :

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة .
- توظيف الأشخاص ذوي مهارات تفكير خلاقة .
- تقوم بمطابقة المرشحين مع الأعمال .
- المنظمة تقوم بالترقية من الداخل او الخارج عندما تشعر بوجود مواقع شاغرة .

ب- اختيار الموهبة : **Selecting Talent**

هو عملية تحديد المرشحين من باستطاعته أن يساهم بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية (Hartel,etal.,2007:282) كما انه عملية تدار بواسطة محاولات المنظمة لتحديد المتقدمين مع المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى التي سوف تساعد في تحقيق أهدافها ، أو هو العملية التي تقرر من خلالها المنظمة من هو سيكون أو لن يكون مسموح له العمل في المنظمة. (Noe,etal.,2008:227;742) وأشار كلاً من (Islam&Siengthai,2010:61;Vlachos,2008:75) إلى انه لاستدامة الريادية والميزة التنافسية تحتاج المنظمة لموهبة ومهارات عاملها ، ووجد ان الإنتاجية التنظيمية والريادية يعتمدان على عملية اختيار الأشخاص المناسبين ، إن الاختيار هو عملية اختيار المرشح من مجموعة المتقدمين والذي يحقق الأفضل في مقاييس الاختيار للمواقع الخاصة ، في هذه العملية سيتم اختيار الشخص المناسب ذو المؤهلات المطلوبة والمعرفة التي توضع لتولي المواقع في العمل التي تقلل الكلفة وتعظم الأرباح من خلال ما يمتلكونه من موهبة. ووضح (Mondy,2010:158) بأنه عملية الاختيار من مجموعة من الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. إن عملية الاختيار تتألف من مجموعة من الخطوات كل واحدة منها تعطي لصانعي القرار المعلومات التي سوف تساعد في تكهن هل المتقدمين سوف يكون أدائهم لأعمال ناجحاً ، ان عملية الاختيار الكفوء بإمكانها تقليل التكاليف لعمليتي الاستبدال والتدريب وتقليل التحديات القانونية وفي النتيجة الحصول على قوى عمل أكثر إنتاجية (DeCenzo,etal.,2010:156;177) إن الاختيار المناسب للعاملين مهم بسبب كونه يؤدي إلى ربح الأداء بشكل دائم، وإن العاملين مع المهارات المناسبة سيؤدون الأعمال بشكل أفضل للمنظمة وبكفاءة عالية ويقلل من الأموال الضائعة.(Dessler,2011:121)

ت- تطوير الموهبة : **Development Talent**

هو عملية تطوير الأشخاص لقواعد العمل وغير العمل مثل التعلم ، التكيف ، التعامل مع إجراءات وسياسات وثقافة المنظمة، إن التركيز على التطوير يحسن الأداء التنظيمي من خلال دعم العمل وقابليات العاملين. (Hartel,etal.,2007:315) ويرى (Mckenna&Beech,2008:296) إن التطوير هو مجموعة الأنشطة التي تضع المنظمة في التأكد بامتلاكها الموهبة الإدارية المطلوبة لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ، ولزيادة الكفاءة الإدارية للمنظمة.



وبين (Noe,etal.,2008:400) إن عملية التطوير هي اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن قابلية العاملين لمقابلة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن، وتشير الى التعلم الرسمي ، خبرات العمل ، العلاقات ، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين للاستعداد للمستقبل.

أما (Mondy,2010:209) فأوضح إن التطوير هو تشكيلة من التعلم والخبرات التي تقدم للمنظمة بالنتيجة رفع المهارات والمعرفة المطلوبة للمواقع الإدارية الحالية والمستقبلية .

واكد(DeCenzo,etal.,2010:195)ان عملية تطوير العاملين هي جزء من إدارة الموارد البشرية والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة. ويرى(Dessler,2011:373) إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات وغيرها.

ث - المحافظة على الموهبة: Maintaining Talent

إن المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة عادةً يكون استثمار أفضل بكثير من كلفة الاستقطاب والاستبدال. (Arocas&Camps,2008:27) كما إن المحافظة على العاملين هي حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء ألنظمي فهو يؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع ، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الريادية في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة ، ويؤكد إن التعويضات والفوائد تدعم أهداف المنظمة ككل وليس فقط في الاستقطاب والمحافظة ولكن كذلك في أداء الأعمال لتحديد أيمن العاملين والاستراتيجية التي ترتبط بتحقيق الأداء، إن نظام إدارة الأداء يجب أن يعرف كذلك ما هو الجيل المختلف في مواقع العمل الذي يعطي تغذية عكسية تقود إلى المحافظة على العاملين.(Philips&Roper,2009:13)

بينما اوضح كلاً من (Galthmann&Schonberg,2010:2) و (Antonelli,etal.,2010:207) إن تقديم المساعدة والتطوير لجماعات العمل الحالية في المنظمة يساعد على المحافظة عليهم وزيادة مقدار الفوائد المتحققة منهم وللمنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم دعم خاص للمهام المناطة بهم والمشاركة بالخبرات الجيدة مما يحقق الاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب وذلك يجعل فعالية المنظمة عالية والتقليل من حجم التنظيم الذي يمكن المنظمة من الحصول على فوائد الاستثمار في رأس المال البشري.

ثانياً: المنظمات الريادية Entrepreneurship Organizations

1. الريادة / المفهوم والأهمية

لقد بين (Hitt,etal.,2007:392) إنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها.

وأشار (Jones,2007:2) بأنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات. أما (Dess,etal,2007:400) فيرى إنها استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها ، إذ إن عملية الإبداع تساعد المنظمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق.

ويرى (Barringer&Ireland,2008:6) بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حالياً. وهي عملية تحمل المخاطرة بهدف خلق مشروع جديد



(Kiniki&Williams,2008:23) وأوضح (Ferrell,etal,2008:177) بأنها عملية إيجاد وإدارة الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتقد (Mejia,etal.,2008:310) إنها عملية خلق مشروعات قادرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة أو القائمة من خلال نشر الموارد والأفراد بطرائق فريدة ومميزة. وعرفها كل من (Carpenter&Sanders,2009:405),(Gomes–Mejia,2008:328) بأنها مجموعة من الفرص والموارد والقدرات المستخدمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسات والتطبيقات الجديدة، وبذلك تكون العملية الريادية تمثل مجموعة من الأنشطة التي تقود إلى معرفة وتشخيص وتكامل العرض والموارد المتاحة والقدرات الأساسية التي تعود لخلق وإنشاء ممارسات جديدة. وعرف (Leach&Melicher,2009:5) الريادة بأنها عمليات تحويل الأفكار إلى فرص تجارية وخلق القيمة . أما (Hitt&etal,2009:30) فعرفها بأنها نشاط يبحث عن الفرص الجديدة والأفكار واكتشاف الأسواق الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية، وخلق قيمة للزبون، والتميز (الإبداع) في كل العمليات والممارسات، فالمنظمات لا يمكن أن تتميز أو تتطور بدون وجود الريادة. وبين (Ranko,etal.,2009:339) انها تعبر عن تأكيد المنظمة على الإبداع الهجومي وتبني المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع ألابتكاري بشكل الذي يجعلها تتفوق على منافسيها . أما (Tajeddini,2009:222) فيرى انها عملية تكامل موارد المنظمة الحالية من اجل تطوير منتجات وخدمات جديدة وتسويقها إلى أسواق جديدة او زبائن جدد. ان السعي نحو الريادة هي عملية هادفة لخلق شيء ما جديد، وزيادة الاهتمام بالزبون، وهي أيضاً هادفة نحو تحقيق الأرباح وإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للزبون، وتركيز الوقت والجهد في الانجاز والأداء، والذي غالباً ما يرافقه مخاطر وتقلب الأرباح. (Stokes,etal.,2010:7) في حين بين (Pearce&Robinson,2011:385) الريادة بأنها العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات. ويرى (Westhead,etal.,2011:3) ان الريادة تمثل المرتكز الاساسي لاقتصاديات السوق ، وتتوجه نحو التغيير والنمو في اقتصاد السوق ، من حيث توليد ونشر وتطبيق الافكار الابداعية . فهي مجموعة من الانشطة التي تولد المنتجات والخدمات الجديدة او تحسينها. وبين (Morris,etal.,2011:9) انها العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها. ووضح (Bygrave&Zacharakis,2011:11) انها عملية خلق منتجات وخدمات وطرائق للإعمال الجديدة التي تضعف او تزيل الاشياء القديمة. وعرفها (Baron,2012:5) انها عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق الاشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال او الاستثمار والتطوير للفرص، هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات. واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نعرف الريادة بأنها عملية خلق وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والموارد الريادية بهدف إضافة القيمة مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة.



أما من حيث الأهمية فقد بين (Barringer&Ireland,2008:18) ان للريادة أثار ايجابية كبيرة اقتصادية واجتماعية، ففي تقرير لهيئة الرقابة الدولية عن الريادة عام 2005م جاء فيه : الرياديون هم أفراد مميزون يدركون ويستغلون فرص الربح، فضلاً عن مساهمتهم باتجاه كفاءة السوق فان الريادي يقدم الابتكارات من خلال عرض وتقديم منتجات وخدمات فريدة وجديدة، ونتيجة لذلك فان الريادي هو الرابط بين الريادية والنمو الاقتصادي، والريادة تبقى المركب الأفضل الذي نملكه من أجل تحسين الحالة الاقتصادية للمجتمع وكذلك فإنها تحسن المنتجات والتكنولوجيا ورفاهية المجتمع. ويرى (Hill&Jones,2008:341) إن أنظمة الإدارة في المنظمة الريادية يجب ان تعمل بحيث تؤدي إلى (تشجيع المدراء على المجازفة، إعطاء المدراء الوقت والموارد للسعي وراء الأفكار المبتكرة، عدم عقاب المدراء عند فشل أي فكرة، التأكد من ان المنظمة لا تهدر الموارد بالسعي وراء المشاريع الجديدة المتعددة التي لها احتمالية قليلة في توليد الارباح). ووضح (Pramartens,etal.,2010:2) ان التوجه الريادي يزود القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر وامتلاكها أيضاً للموارد المالية المحدودة.

ويؤمن (Zainal&Ayadurai,2011:61) ان التوجه الريادي يعد احد العوامل الاكثر اهمية لنمو المنظمة و ربحيتها. وبين (Scarborough,2011:25) ان اهمية الريادة تتمثل بتحقيقها عدد من الفرص هي (خلق المصير الخاص، الوصول الى التفرد، تحقيق اقصى الامكانيات والقابليات، جناية الارباح الجيدة، للريادة دور فعال في المجتمع من خلال ادراكهم لجهودهم، عمل ما يمتلك) .

2. المنظمات الريادية :

يرى (Daft,2007:290)هي تلك المنظمة التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدد من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل وتتضمن أقسام، الإبداع، وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة. وأشار (Wheelen&Hunger,2008:306)أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية. اما (Dess,etal,2008:422) بأنها خلق قيمة جديدة للمنظمة من خلال الاستثمارات التي تخلق أيضاً مصادر للميزة التنافسية، وهي تلك المنظمة التي تهدف إلى تحقيق هدفين: الأول، البحث عن فرص جديدة للمجازفة والآخر، تحديد الإبداع الاستراتيجي. ويعتقد (Barringer&Ireland,2008:6) بأنها تلك المنظمة ذات التوجه الريادي والتي عادة ما تكون سباقاً في الابتكارات ولا تخشى المخاطرة المحسوبة.

وأوضح (Carpenter&Sander,2009:405)هي تلك المنظمة التي تتميز الفرص وتستخدم الموارد و لها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة. ويستخلص الباحثين من المفاهيم والأدبيات الواردة، أن المنظمة الريادية تمتلك قدرة الإبداع والابتكار للحصول على أكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة من خلال جهود الأفراد الرياديين ولها ثقافة ريادية ولا تخشى المجازفة.

وبين (Robbins&Coulter,2009:461) ان المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تسعى إلى متابعة الفرص المميزة من خلال ممارسات ابداعية وتحقيق النمو والربحية ،كأهداف اساسية لها.



3. ابعاد المنظمات الريادية

يبين الجدول (1) تلخيصا بخصائص المنظمات الريادية حسب أراء بعض الكتاب والباحثين والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية للريادية وحسب الاتي:

جدول (1) / خصائص المنظمات الريادية على وفق أراء بعض الكتاب والباحثين

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

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة

وكما يتضح من الجدول أعلاه فان هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الادبيات الادارية على أن هناك اربعة خصائص للمنظمات الريادية حصلت على نسبة اكثر من 50% تم إعتمادها كأبعاد لاغراض الدراسة الحالية، ويمكن توضيحها بالاتي :

1. الاستقلالية Autonomy

لقد أوضح (Hitt,etal.,2007:400) بأنها عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا حيث أبطال المنتج يحصلون على الأفكار الجديدة بوسائل يطورونها حتى يتم تحقيق النجاح، وبطل المنتج هو عضو في المنظمة وله رؤيا ريادية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي يبحث عنها، وهم يلعبون دور حاسم في عملية تقديم الإبداعات للأمام وإنهم يستخدمون رأسمالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة وتوظيف ذلك لنجاح العمل ولتكون فاعلة أكثر فان عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة ولاسيما المعرفة الضمنية.



أما (Dess,etal,2008:432) فيرى إن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل. كما تشير تحمل المخاطرة على أنها درجة الحرية التي يتمتع بها كل من الافراد والفرق والتي تعمل بشكل مستقل، من اجل وضع الافكار باتجاه متقدم نحو الامام والأخذ بالأعمال الضرورية في صنع الريادة، حينها أصبحت تحمل المخاطرة ضرورة ولها الاسبقية في أي نشاط ريادي ضمن المنظمات القائمة او المشاريع الجديدة (Hawver&Pollack,2011:83)

2. الإبداعية Innovativeness

يرى كل من (Hughes&Morgan,2007:653)(Keh,etal.,2007:595) إن الإبداعية تتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن ومشاكله المستقبلية.

وبين (Barringer&Ireland,2008:19) أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تُعد مركزاً للعمليات الريادية . ويرى (Tajeddini,2010:223) بأنها تعكس اتجاه المنظمة نحو دعم الأفكار الجديدة من خلال التجربة والابتكار الذين يسهمان في تطوير كلاً من المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات، وتعبّر عن التوجه نحو الأفكار الجديدة كصفة أساسية في ثقافة المنظمة نحو الإبداع، وتجسد قدرتها على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها قبل المنافسين. كما اشار (Zellweger&Sieger,2012:69) إلى الإبداعية هي الامتلاك الأكبر لإمكانية مستوى الريادية ، إذا هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. في حين تعرف الإبداعية من قبل (Osman,etal.,2011:5978) على أنها مدركة كالثقافة التنظيمية او تعرف ايدولوجية العمل التي يتم اعتناقها من خلال الافكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية.

3. الاستباقية Reactiveness

لقد بين (Hughes&Morgan,2007:652) ان المنظمات تذهب باتجاه البحث النشط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات او خدمات جديدة للحصول على مزايا المتحرك الأول للسوق وهي تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الأسعار ، الحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن.

وبين (Stewart,2009:15) ان أول من أشار إلى الاستباقية كبعد أساسي من أبعاد التوجه الريادي للمنظمات هو (Miller&Friesen) عام 1978 حيث بينوا إنها التصرف الذي يسبق المنافسين ثم تم تطويره ليصبح مفهوماً يشير الى تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين. وأوضح (Shubiri,2010:12) ان المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وبفاعلية الاتصال وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتقاديرها و تتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة ، فالمنظمات الريادية



مفتحة على الفرص الجديدة وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي وتستجيب لها بشكل دفاعي. اما (Martens,2010:4) يشير إلى الاستباقية على انها تسعى الى التصرف دائما قبل التغيير في قضية البيئة للتأثير المباشر في المنظمة وعملياً ، فهي تتضمن الاستجابة كثيرا لأغراض التوقع والتغيير .

كما وصف (Huang,etal.,2011:3050) الاستباقية بأنها البحث عن الفرص والتطلع الى تقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في صدارة المنافسين ، وتأخذ بالحسبان التغيير في الطلب في المستقبل وتشكيل اتجاهات البيئة ، أي إن المنظمات الاستباقية قادرة على الاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة ، وبالتالي ضمان تحقيق ميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين ، كما وأضاف أن الاستباقية من المتوقع أن تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتوقع للمنظمة.

أما (Ferreiraetal.,2011:103) فقد بين ان الاستباقية تشير الى المتحرك الأول وغيرها من الإجراءات التي تهدف الى السعي لتأمين وحماية الحصة السوقية ، وتعكس الإجراءات المتخذة لمواجهة التغيرات على الطلب في المستقبل .

4. تحمل المخاطرة Risk Taking

أشار (Keh,etal.,2007:595) ان تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وكلاهما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم إبداعات جديدة.

- وبين (Dess,etal,2008:439) هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات وهي كالآتي :
- **مخاطرة العمل:** وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .
 - **المخاطرة المالية:** وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو .
 - **المخاطرة الشخصية:** وتشير إلى المخاطر التي يقترها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم .
- ويرى (Pearce etal.,2009:227) ان تحمل المخاطرة يشير الى رغبة المدراء بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة إضافة الى تحملها لديون كبيرة من اجل استغلال الفرص وهذا التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية .

المبحث الثالث: الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بإدارة الموهبة (X)، والريادية (Y) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية



المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إدارة الموهبة وأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتطوير، المحافظة)، والمتغير المعتمد وهو الريادية وأبعادها (الاستقلالية، الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة). وكما في الجدول (2) الاتي :

الجدول (2) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	شدة الإجابة %	انحراف	معامل الاختلاف
الاستقطاب	0.716	71.6	0.218	0.304
الاختيار	0.761	76.1	0.172	0.226
التطوير	0.788	78.8	0.139	0.177
المحافظة	0.73	73	0.167	0.229
ادارة الموهبة	0.741	74.1	0.178	0.230
الاستقلالية	0.819	81.9	0.122	0.149
الابداعية	0.815	81.5	0.106	0.130
الاستباقية	0.765	76.5	0.124	0.163
تحمل المخاطرة	0.773	77.3	0.115	0.149
الريادية	0.789	78.9	0.119	0.151

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. إدارة الموهبة : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إدارة الموهبة (0.741) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.178) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لإدارة الموهبة (0.230) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (74.1%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتها. إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير إدارة الموهبة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وإن شدة الإجابة لأبعاد هذا المتغير جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (71.6%) لبعد الاستقطاب وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد إدارة الموهبة.

أ. استقطاب الموهبة: يظهر من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد استقطاب الموهبة بلغ (0.716) وانحراف معياري قدره (0.218) وبمعامل اختلاف (0.304) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71.6%)، وهذا يدل على أن استقطاب الموهبة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث كما وتدرك العينة أهمية عملية جذب الأشخاص يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة وفق معايير ملائمة وبأعداد كافية.



ب. **اختيار الموهبة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لاختيار الموهبة (0.761) وبانحراف معياري قدره (0.172) وبمعامل اختلاف (0.226) وكان الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (76.1%)، وهذا يدل على إن بعد اختيار الموهبة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره أحد الأبعاد المهمة للإدارة الموهبة. إذ تدرك العينة أهمية عملية اختيار الموهبة من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة للمنظمة.

ج. **تطوير الموهبة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تطوير الموهبة (0.788) وبانحراف معياري قدره (0.139) وبمعامل اختلاف (0.177) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس وأكبر من باقي أبعاد إدارة الموهبة ويعني ذلك أن تطوير الموهبة هو الأكثر إغناء لمتغير إدارة الموهبة، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (78.8%)، وهذا يدل على إن تطوير الموهبة يعد من أهم الأبعاد لأفراد عينة البحث وإن العينة تهتم بمحاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة، تغيير التوجهات، زيادة المهارات.

د. **المحافظة على الموهبة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المحافظة على الموهبة (0.73) وبانحراف معياري قدره (0.167) وبمعامل اختلاف (0.229) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (73%)، وهذا يدل على إن المحافظة على الموهبة يعد من الأبعاد المهمة لأفراد عينة البحث. وإن العينة تهتم بالمحافظة على موهبة العاملين لأنها حلقة الوصل الأقرب لنظام إدارة الأداء المنظمي فهي تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الريادية في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة.

2. **الريادية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الريادية (0.789) وإن هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.119) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للريادة (0.151) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (78.9%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير الريادية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.5%) لبعده الاستباقية وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد الريادة.

أ- **الاستقلالية:** يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الاستقلالية بلغ (0.819) وبانحراف معياري (0.122) وبمعامل اختلاف (0.149) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.9%)، وهذا يدل على إن بعد الاستقلالية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية عملية وضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول إلى الرؤيا والفرص الريادية في تحقيق الأهداف.



ب- **الابداعية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الابداعية (0.815) وبانحراف معياري (0.106) وبمعامل اختلاف (0.130) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.5%)، وهذا يدل على إن بعد الابداعية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية يساهم في تحقيق الريادية طبقاً لرأي العينة .

ت- **الاستباقية:** يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستباقية بلغ (0.765) وبانحراف معياري (0.124) وبمعامل اختلاف (0.163) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك الى أن بعد الاستباقية وهو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الريادية. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.5%)، وهذا يدل على إن بعد الاستباقية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها لتحقيق الريادية.

ث- **تحمل المخاطرة :** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تحمل المخاطرة (0.773) وبانحراف معياري (0.115) وبمعامل اختلاف (0.149) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.3%) ، وهذا يدل على إن بعد تحمل المخاطرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن عملية الحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة تساهم في تحقيق الريادية .

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)
تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين إدارة الموهبة والريادية باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و احصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتي :

جدول (3) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	Y	
0.859	0.705	0.792	0.840	0.855	X
8.7	5.6	6.7	8	8.5	T المحسوبة
0.718	0.665	0.686	0.766	0.757	X1
5.3	4.6	4.9	6.2	6	T المحسوبة
0.817	0.585	0.734	0.688	0.759	X2
7.3	3.7	5.6	4.9	6.1	T المحسوبة
0.864	0.719	0.746	0.858	0.852	X3
8.9	5.3	5.8	8.6	8.4	T المحسوبة
0.733	0.597	0.718	0.747	0.747	X4
5.6	3.8	5.3	5.8	5.8	T المحسوبة

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية 30 = n

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والريادية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.855)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين إدارة الموهبة والريادية، ومما يدعم



علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.5) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إدارة الموهبة والريادية . بلغت قيم معاملات الارتباط بين إدارة الموهبة بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.840، 0.792، 0.705، 0.859) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.5، 8، 6.7، 5.6، 8.7) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إدارة الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين استقطاب الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادية بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.757)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين استقطاب الموهبة والريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين استقطاب الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.766، 0.686، 0.665، 0.718) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.2، 4.9، 4.6، 5.3) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل استقطاب الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادية بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.759)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين اختيار الموهبة والريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.1) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين اختيار الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.688، 0.734، 0.585، 0.817) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.9، 5.6، 3.7، 7.3) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة



إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل اختيار الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تطوير الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.852)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين تطوير الموهبة والريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.1) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التطوير بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.858، 0.746، 0.719، 0.864) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.4، 8.6، 5.8، 5.3، 8.9) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل تطوير الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين المحافظة على الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادية بوصفه متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.747)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين المحافظة على الموهبة والريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.8) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المحافظة على الموهبة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، تحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.733، 0.718، 0.747، 0.597)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.8، 5.3، 3.8، 5.6) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل المحافظة على الموهبة، والمتغيرات الخمسة الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثين على قبول الفرضية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموهبة بأبعادها والريادية بأبعادها.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل إدارة الموهبة في المتغير المعتمد الريادة باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند



المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة على الريادية)

يشير الجدول (4) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير ادارة الموهبة في الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = -0.128 + 1.15 X^*$$

جدول (4)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ادارة الموهبة (X) في الريادية (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		ادارة الموهبة X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R^2					الريادية Y
0.731	7.56	76.1	1.15	0.128 -	

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (1.15) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.15) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (76.1) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان لإدارة الموهبة (X) تأثير معنوي على الريادية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.731) وهذا يعني ان ادارة الموهبة (X) يفسر ما نسبته (73.1%) من التغيرات التي تطرأ على الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (26.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب الموهبة على الريادية)

يشير الجدول (5) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استقطاب الموهبة في الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.053 + 0.911 X1^*$$

جدول (5)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استقطاب الموهبة (X1) في الريادية (Y)

معامل	قيمة (F)		استقطاب الموهبة X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R^2					الريادية Y
0.574	7.56	37.6	0.911	0.053	

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :



1. بلغت قيمة (b) (0.911) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.911).
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير ان لبعد استقطاب الموهبة (X1) تأثير معنوي على الريادية (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.574) وهذا يعني ان استقطاب الموهبة (X1) يفسر ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
- ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد اختيار الموهبة على الريادية)
- يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير اختيار الموهبة في الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.051 + 0.937 X_2^*$$

جدول (6)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اختيار الموهبة (X2) في الريادية (Y)

المتغير المستقل X	Constant	اختيار الموهبة X2	قيمة (F)	معامل
المتغير المعتمد Y	A	B	المحسوبة	التفسير R ²
الريادية Y	0.051	0.937	37.9	7.56
				0.576

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.937) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.937) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد اختيار الموهبة (X2) تأثير معنوي على الريادية (Y).
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.576) وهذا يعني ان بعد اختيار الموهبة (X2) يفسر ما نسبته (57.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
- ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التطوير على الريادة)
- يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تطوير الموهبة في الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية



$$Y = -0.046 + 1.058 X_3^*$$

جدول (7)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تطوير الموهبة (X3) في الريادية (Y)

معامل	قيمة (F)		تطوير الموهبة X3	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R ²	الجدولية (%)	المحسوبة	A	المتغير المعتمد Y
	0.726	7.56	74.3	1.058	0.046 -
					الريادية Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (1.058) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.058) .
 2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (74.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، مما يشير الى ان لبعد تطوير الموهبة (X3) تأثير على الريادية (Y) .
 3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.726) وهذا يعني ان بعد تطوير الموهبة (X3) يفسر ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادية (Y) ، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المحافظة على الموهبة على الريادية)
- يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المحافظة على الموهبة في الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.068 + 0.912 X_4^*$$

جدول (8)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المحافظة على الموهبة (X4) في الريادية (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		المحافظة X4	Constant	المتغير المستقل X
	R ²	الجدولية (%)	المحسوبة	A	المتغير المعتمد Y
	0.558	7.56	35.3	0.912	0.068
					الريادية Y

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.912) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.912) .
- 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%) ، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور ، مما يشير الى ان لبعد المحافظة على الموهبة (X4) تأثير على الريادية (Y) .



3- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.558) وهذا يعني ان بعد المحافظة على الموهبة (X_4) يفسر ما نسبته (55.8%) من التغيرات التي تطرأ على الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
يستدل الباحثين من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، أي أن لإدارة الموهبة بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية على الريادية .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري للبحث وكالاتي:
- ان الموارد البشرية الموهوبة تعد المرتكز الاساسي لريادية أي منظمة تطمح لان تكون ذو توجه ريادي في مجال اعمالها .
- تعتبر عمليات ادارة الموهبة التي تمارسها الشركة الحلقة الاساسية الكاملة لأن تمتلك رأسمال بشري موهوب تعتمد عليه في مجال عملها ويحقق لها اكثر من ميزة تكسب ثقة مشتركيها وولائهم .
- تحققت الريادية في الشركة المبحوثة من خلال ممارسة الانشطة الابداعية والاستباقية مع تحمل مخاطرة محسوبة وباستقلالية سمحت بتوظيف موهبة عاملها في تحقيق التفوق المنظمي مما اسهم ايضاً تعزيز الموقف التنافسي لها في بيئة الاعمال .
- ان العاملين الموهوبين الذين استقطبتهم الشركة للعمل لديها اعطاها قيمة مضافة مكنتها من تعزيز ابتكاراتها وابداعاتها في مجال الاتصالات مما اسهم بزيادة أعداد مشتركيها وبالتالي زيادة حصتها السوقية في قطاع الاتصالات في البلد .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز عمليات ادارة الموهبة في تحقيق الريادية للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- ضرورة التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم بدرجة عالية من التنافس .
- استقطاب الموارد البشرية الموهوبة بشكل يشجع على استمرار الإبداع في الشركة .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين من خلال التدريب بشكل يمكنها من تحقيق الريادة في اعمالها .
- استخدام التقنيات الحديثة من اجل تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تزيد من خلالها اعداد المشتركين والمتعاملين معها وتحقق لها التوجه الريادي .



المصادر References

A. Books

1. Armstrong, Michael ,**"Performance Management : Key Strategies and Practices guidelines"**, 2nd , British Library Cataloguing in Publication data , London, UK, **2009**.
2. Armstrong, Michael, **"Strategic Human Resource Management"**, 4th Ed., London, **2009**.
3. Baron , Robert A .,**"Entrepreneurship"** ,Edward Elgar,**2012**.
4. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane, **"Entrepreneurship, Successfully launching new ventures"** 3rd Edition, prentice-Hill, **2010**.
5. Bygrave, William & Zacharakis, Andrew, **"Entrepreneurship"**, John Willy&Sons,**2011**.
6. Carpenter, Mason A., & Sanders, W.M. Gerard, **"Strategic Management : A Dynamic Perspective"** 2nd Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009** .
7. Cascio, Wayne F., **"Managing Human Resources : Productivity, Quality of work life, Profits"**, 9th Edition , McGraw-Hill Irwin, International Edition, New York, **2013**.
8. Daft , Richard L., **"Understanding the Theory and Design of Organization "** 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , **2007**.
9. De Cenzo, David, et al., **"Human Resource Management : International Student Version "** 10th Edition, John Wiley& Sons,Asia,**2010**.
10. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., **" Strategic Management : Text and Cases "** 4th Edition, McGraw- Hill, Singapore,**2008**.
11. Dessler , Gary **"A Framework for Human Resource Management"** 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, **2011**.
12. Ferrell .C, Hirt .G. e .offrey, Ferrell .Linda,**" Business"** ,6ed, McGraw-Hill ,**2008**.
13. Gomez-Mejia, Luis, R., Balkin, David, B., & Cardy, Robert, L.,**"Management : People. Performance. Change"**, 3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, **2008**.
14. Hartel , Charmine, et al., **"Human Resource Management : Transforming Theory into Innovative Practice"** , Pearson Prentice Hall , Australia , **2007**.
15. Hill,Charles L & jones,Gareth R **"Strategic Management An Integrated Approach"**, 8ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York, **2008**.
16. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, **" Management of Strategy : Concept and Cases "** 1st Edition ,Thomason South-Western, China, **2007**.
17. Hitt, Michael, A., Balack, J., Stewart & Porter, Lyman, W., **"Management"**, 2nd edition , Prentice- Hall , New Jersey , **2009** .
18. Howver , Thomas, H.,& Pollack ,Jeffrey M., **"Entrepreneurial Orientation: World Encyclopedia of Entrepreneurship "**,Ed by Leo-paul Dana, Edward Elgar, **2011**.
19. Jones, Gareth, **"Organizational Theory Design and Change"** 5ed,Prentice Hall, New Jersey, **2007**.
20. Kinicki, angelo & Williams, brian, **"Management: practical introduction"** 3th Edition, McGraw – Hill, New York,**2008**.
21. Leach.Chris, Melicher. Ronald, **"Entrepreneurial finally "** 3ed South-western, **2009**.
22. Mc Kenna, Eugene , & Beech, Nic , **"Human Resource Management : A Concise Analysis"** 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall, England, **2008**.
23. Mejia, luis r., etal., **" management , people , performance, change"** 3rd Edition, McGraw – Hill, New York, **2008**.
24. Mondy, Judy, **"Human Resource Management"**11th Edition, Prentice Hall, New Jersey,**2010**.
25. Morris,Michael,H.&Kuratko,Donald,F.&Covin,Jeffrey,G.,**"CorporateEntrepreneurship"**, south-Western,**2011**.
26. Noe, Raymond et al., **"Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage"** 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, **2008**.
27. Pearce , John A. & Robinson Richard B., **" Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control"** 12th Edition, McGraw – Hill, Singapore , **2011**.



28. Scarborough, Norman M., "Essentials Of Entrepreneurship & Small Business Management", 6th Ed, Pearson Education ,Inc., prentice-Hall,2011.
29. Schermerhorn, John, "Introduction to Management : International Student Version" 10th Edition , John Wiley& Sons, New Jersey, 2010.
30. Sutcliff, M., & Dunellen, M., "CFO insights : delivering high performance" chichester, eng., J., John Wiley& Sons, New Jersey, 2006 .
31. Torrington, Derek ,Hall, Laura, Taylor, Stephen &.Atkinson, Carol, "Human Resource Management" 8th Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011.
32. Westhead, Paul, Wright, Mike & McEwee, Gerard, "Entrepreneurship : Perspectives and Cases",1st Ed., Pearson, England, 2011 .
33. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy ",11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.

B. Journals

1. Abu Hassim , Affendy , Abdul – Talib , Asmat – Nizam & Abu Bakar , Abdul Rahim , " The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organizational Innovation and Market Orientation Toward Firm Business Performance" , International Conference on Sociality and Economics Development , IPEDR , Singapore , Vol. 10 , 2011 .
2. Akdemir, et al., "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1, 2010.
3. Anand, Priyanka, "Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel", Emerald Group Publishing Limited, strategic Human Resource review, VOL.10, NO.6, 2011.
4. Antonelli, G., Antonelli, R. and Guidetti, G., "Organizational change skill formation, human capital measurement: evidence from Italian manufacturing firms", Journal of Economic Surveys, Vol. 24, No. 2, 2010 .
5. Arocas, Roberto,&Camps, Joaqui,"A model of high performance work practices and turnover intentions"Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review,Vol.37 No.1,2008.
6. Awang , Amran *et al.*, "The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro-Based Enterprises: Role of Technology, Strategy and Perceived Environment", International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2, Issue2, 2011 .
7. Babio, Nuria Calvo & Rodríguez, Rafael García "Talent management in professional services firms: a HR issue?", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Organizational Analysis Vol. 18, No. 4, 2010.
8. Beechler, Schon, & Woodward, Ian C., "The global "war for talent", Journal of International Management, Fox School of Business, Elsevier Inc., 15, 2009 .
9. Bhatnagar, Jyotsna, "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees : key to retention", Emerald Group Publishing, Employee Relations Vol.29, No.6, 2007.
10. Burbach, Ralf & Royle, Tony, "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 39, No. 4, 2010.
11. Cappelli, P., "Talent management for the twenty-first century", Harvard Business Review, Vol. 863, March, 2008 .
12. Casillas, Jose, C., et al., "The relationship between Entrepreneurial orientation and growth : the moderating role of family involvement" Entrepreneurship & regional development, vol. 22; No. 3-4; 2010.
13. Chuai, Xin & Preece, David , "Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing", Emerald Group Publishing Limited, Management Research News, Vol. 31 , No. 12, 2008 .
14. Clercq, Dirk, et al., "Organizational commitment in Mexican small and medium sized firms : the role of work status, Organizational climate and Entrepreneurial orientation " journal of small business management , vol. 45, No. 4; 2007.



15. Clereq , Dirk De , Dimov , Dimo & Thongpapanl , Narongsak (Tek) , **"The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship "** , Journal of Business Venturing (25) , 2010.
16. Collings, D. and Mellahi, K., **"Strategic talent management: a review and research agenda"**, Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, 2009.
17. Cruz, Cristina & Nordqvist, Mattias, **"Entrepreneurial Orientation in Family Firms : A generational Perspective "** , Small Bus Econ (38) ,2012 .
18. Davies, Brent & Davies, Barbara J., **"Talent management in academies"**, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Educational Management, Vol. 24, No. 5, 2010.
19. Ferreira , Joao J. , Azevedo , Susana G. & Ortiz , Ruben F. , **" Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth "** , Cuadernos De Gestion , Vol. 11 , No. 1 ,2011 .
20. Garrow, Valerie & Hirsh, Wendy, **"Talent Management: Issues of Focus and Fit"**, Institute for Employment Studies, 2009.
21. Gathenya, Jane, Bwisa, Heury & Kihoro, John, **"Interaction Between Woman Entrepreneurs Age and Education on Business Dynamics in Small and Medium Enterprises in Kenya"**, International Journal of Business and Social Science, Vol.2 ,No.15 ,2011
22. Guthridge, M. & Komm, A.B., **"Why multinationals struggle to manage talent"**, McKinsey Quarterly, Vol. 4, 2008.
23. Harris, Lynette & Foster, Carley, **" Aligning talent management with approaches to equality and diversity : Challenges for UK public sector managers"** Emerald Group Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol. 29 , No. 5, 2010 .
24. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H., **"Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness"**, Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.
25. Hoglund, Mathias, **"Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts"**, Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
26. Huang, Kai-Ping *et al* , **"Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance : A Conceptual Approach"**, Journal of Applied Sciences, Vol.11,No.16,2011.
27. Hughes, Christensen & Rog, Evelina **"Talent management : A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations"**, Emerald Group Publishing, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No.7, 2008.
28. Hughes, Mathew & Morgan, Robert, **"Deconstructing The relationship between Entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth"** industrial marketing management, vol. 36, 2007.
29. Ingham, Jon, **"Talent Management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance"**, Melcrum Publishing, 2006.
30. Jones , Raymond J. , **" Entrepreneurial Orientation : Recognition of Social Wealth as Measure of Firm Performance "** , USASBE Proceeding , 2011 .
31. Keh, Hean, *etal.*, **"The effects of Entrepreneurial orientation, and marketing information on the performance of SMEs"** journal of business venturing, vol.22, 2007.
32. Kreiser, Patrick M., *etal.*, **"Culture in fluencies on Entrepreneurial orientation : the impact of national culture on risk taking and Proactiveness in SMEs Entrepreneurship"** theory and practice, vol. 34, issue, 5, 2010.
33. Lee ,Sang M. , Lim , Seong-Bae & Pathak , Raghuvar D. **"Culture and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study"**, Int Entrep Manag (7), 2011 .
34. Li , Chia – Ying , **" The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization : The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration "** , African Journal of Business Management , Vol. 6 , No. 1, 2012 .
35. Lim, Seongbae & Envick, Brooke R., **"Gender and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study "** , Int Entrep Manag J (7) , 2011 .



36. Lumpkin, G. et al., "Understanding and measuring autonomy : an Entrepreneurial orientation perspective" Entrepreneurship theory and practice, vol. 19, 2009.
37. Madhoushi , Mehrdad et al., "Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance : The Mediating Role of Knowledge Management " , Asian Journal of Business Management , Vol. 3, No. 4, 2011 .
38. Martens ,Cristina Dai – Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ; Menegaz -Lajus, Gustavo;& Boissin Jean-Pierre, "Entrepreneurship Orientation in Food Industries: Explory Study On Medium & Large Size Companies in south Of Brazil", International Conference Entrepreneurship in Brice .SaoPaluo, 2010.
39. McDonnell, Anthony. "Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap", Springer Science + Business Media, LLC 2011.
40. Nilsson, Staffan, & Ellström, Per-Erik, "Employability and talent management: challenges for HRD practices", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, 2012.
41. Osman , Mohd Hassan Mohd; Ahmad, Fauziah Sheik; Rashid, Muhammad Amir & Hussain Ghulam, "Assimilating Entrepreneurial Orientation & Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business", Journal of Business Management, Vol.5(14), 2010 .
42. Pearce, john, et al., "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory" Baylor university, theory & practice is the property of Blackwell publishing limited, vol. 5, 2009.
43. Phillips, Deborah R.& Roper, Kathy O. "A framework for talent management in real estate" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate Vol.11, No. 1, 2009.
44. Ready, D.A. and Conger, J.A., "Making your company a talent factory", Harvard Business Review, Vol. 85 No. 6, 2007.
45. Renko, Maija, et al., "The effect of a market orientation, Entrepreneurial orientation, and Technology capability on Innovativeness" journal of small business management, vol. 47; No. 3; 2009 .
46. Ringo, T., Schwyer, A., DeMarco, M., Jones, R. and Lesser, E. "Integrated talent management – turning talent management into a competitive advantage – an industry view", IBM Global Business Services, 2010.
47. Schmitz , Bjorn & Scheuerle , Thomas , " Founding or Transforming ? Social Entrepreneurship in Three German Christian – Based NPOs " , ACRN , Journal of Entrepreneurship Perspectives , Vol. 1 , Issue 1 , 2012 .
48. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I., "Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, Vol. 46, 2011.
49. Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P., "Global talent management", Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, 2010.
50. Sheehan , Maura," Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1, 2012.
51. Shubiri, faris, "Entrepreneurship and performance : apractical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks" Amman Arab university for graduate studies – Jordan faculty of business, 2010.
52. Siikaniemi, Lena, "Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 1, 2012.
53. Stewart, Jim & Harte, Victoria "The implications of talent management for diversity training: an exploratory study" Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training Vol. 34, No. 6, 2010.
54. Tajeddine, Kayhan, "Effect of Customer orientation and Entrepreneurial orientation, on Technology innovativeness: Evidence from the Hotel industry in Switzerland", tourism management, No. 31; 2009 .



55. Tarique, I. & Schuler, R., "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", Journal of World Business, Vol.45 No.2, 2010.
56. Thomas, Colin Coulson, "Talent management and building high performance organizations" Emerald Group Publishing, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL.44, NO.7, 2012 .
57. Tymon, W.G., Strumpf, S.A. and Doh, J.P., "Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards", Journal of World Business, Vol.45.No.2, 2010.
58. Vaiman, V. and Holden, N., "Talent management in Central and Eastern Europe", Global Talent Management, Rutledge, London, 2011.
59. Vaiman, Vlad, et al., "Talent management decision making", Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 50 No. 5, 2012.
60. Watler, achim, etal., "The impact of network capabilities and Entrepreneurial orientation on university spin off performance" journal of business venturing, vol.22, 2009.
61. Whelan, Eoin, & Carcary, Marian, "Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.15, NO.4, 2011.
62. Xaba, Mgdla & Malindi, Macalance, " Entrepreneurial Orientation and Practice : Three Case Example of Historically Disadvantaged Primary Schools ", South African Journal of Education, Vol. 30, 2010 .
63. Yordanova, Desislava I. , " Entrepreneurial Orientation in Family and Non – Family Firms : Evidence From Bulgaria " , International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Vol. 4, No. 1, 2011 .
64. Zainol, Fakhrul A. & Ayadurai, Selvamalar, " Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia " , International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 1, 2011 .
65. Zainol, Fakhrul A. & Wan Daud, Wan N. , "Indigenous (Bumiputera) Malay Entrepreneurs in Malaysia : Government Supports, Entrepreneurial Orientation and Firms Performances ", International Business and Management, Vol.2, No.1, 2011.
66. Zellweger, Thomas & Sieger, Philipp, " Entrepreneurial Orientation in Long – Lived Family Firms " , Small Bus Econ, (38), 2012 .
67. Zhang, Shuai, & Bright, David, "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4, No. 2, 2012.

C. Theses

1. Stewart, Jennifer, "An investigation of an Entrepreneurial orientation among employees in service organization" presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the Ohio state university, 2009.

D. Internet

1. Khatri, Preeti, etal., "Talent Management in HR", Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010, available at : www.sciedu.ca/jms.
- Lewis, Robert E., & Heckman, Robert J., "Talent management: A critical review", Human Resource Management Review 16, 2006. available at: www.socscinet.com/bam/humres

ملحق (1)

Karbala University
College of Administration & Economics



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد

م / استثمار استبانة

إلى السادة مدراء فروع شركة كورك للاتصالات المتنقلة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استثمار استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان **(تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة)** وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستثمار والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجاباتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية: -

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستثمار.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة () أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول : الأسئلة المتعلقة بعمليات ادارة الموهبة

إدارة الموهبة: هي عملية تتضمن استقطاب، احتفاظ، تطوير وتحفيز المدراء والعاملين ذوي المهارات العالية، حيث إن تطوير العاملين الحاليين لغرض تعزيز مكانتهم الإدارية بينما استقطاب والاحتفاظ بالمدراء في المستويات العليا في مكانتهم القيادية. (Noe,etal.,2008:22)

الاستقطاب: هو عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة. (Mondy,2010:127)

ت	العبارة	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تستقطب الشركة الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة للعمل فيها .											
2	تستقطب الشركة الأفراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل الوظيفي فيها .											
3	تجذب الشركة أعداد كبيرة من الأفراد للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك .											
4	يتوفر لدى الشركة اساتذة مؤهلين للعمل فيها من حيث المهارات والإمكانات التي يمتلكونها											



الاختيار: هو عملية الاختيار من مجموعة الأشخاص الأفضل ملائمة للمكانة المحددة للمنظمة. (Mondy,2010:158)

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تقوم الشركة باختيار الأفراد وفقاً لمجموعة من القواعد والشروط الواجب توافرها في المتقدم .											
2	تختار الشركة الأفضل والأجدر لشغل الوظيفة من بين مجموعة من الأفراد.											
3	تختار الشركة الأفراد بما تحتاجه من مؤهلات ومواهب تتطلبها الوظيفة المراد شغلها .											
4	تختار الشركة الأفراد الذين ينفذون الأعمال بكفاءة وفاعلية .											

3. التطوير: إن التطوير هو أي محاولة لتحسين إدارة الأداء الحالي والمستقبلي من خلال نقل المعرفة ، تغيير التوجهات ، زيادة المهارات وغيرها . (Dessler,2011:373)

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تقوم الشركة بتطوير أساتذتها وفقاً لما تتطلبه الوظيفة التي يشغلونها .											
2	تقيم الشركة عدد من الدورات والبرامج التدريبية من اجل تحسين الأداء أساتذتها فيها .											
3	تتبع الشركة مهارات وقابليات ومواهب اساتذتها بمختلف الطرائق ألممكنه .											
4	تسعى الشركة الى مواكبة التغيرات المختلفة وتبحث عن توجهات جديدة تخدم أهدافها وأهداف عاملها .											

1) المحافظة : تؤكد على مجموعة التعويضات (المكافآت) الواضحة للأداء والمهارات المطلوبة والخبرة والسلوك المتوقع ، هذا النظام يجب أن يصمم ليقود الريادية في جميع مستويات المهارة داخل المنظمة . (Philips&Roper,2009:13)

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تحافظ الشركة على ما تمتلكه من أفراد موهوبين وذوي خبرة في مجال أعمالها .											
2	تسعى الشركة إلى تنمية مواهب اساتذتها لتضمن السلوك المتوقع والمرغوب .											
3	تقدم الشركة الدعم المتواصل والمكافآت للأساتذة الموهوبين .											
4	تحافظ الشركة على مستوى عالي مما تمتلكه من مهارات ومواهب وخبرات داخل الشركة .											



♦ **الاستقلالية:** هي العملية التي تقوم بها الشركة بوضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول إلى الرؤيا والفرص الريادية في تحقيق الأهداف .

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	ترغب الإدارة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار											
2	تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والأفراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار											
3	تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص											
4	تعمل لشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من أجل الوصول إلى الريادية											

♦ **الإبداعية:** وتعني بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية لتحقيق الريادية.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة .											
2	تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة.											
3	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة .											
4	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة											

♦ **الاستباقية:** هي الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية											
2	تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون											
3	تطبق الشركة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين											
4	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة											



♦ **تحمل المخاطرة :** هي العملية التي تقوم بها الشركة للحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة.											
2	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .											
3	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.											
4	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .											