



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطبولي معسكر



الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الابتكار

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

بعنوان:

دور إدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية
في المؤسسة الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

يعقوب محمد

إعداد الطالب:

شيخ عسري

لجنة المناقشة

| | | | |
|---------|-------------|----------------------|-----------------------|
| رئيساً | جامعة معسكر | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بن عبو جيلالي |
| مقرراً | جامعة معسكر | أستاذ التعليم العالي | أ.د. يعقوب محمد |
| ممتحناً | جامعة معسكر | أستاذة محاضرة "أ" | د. بيدي عيساوية صورية |
| ممتحناً | جامعة معسكر | أستاذة محاضرة "أ" | د. لقام حنان |
| ممتحناً | جامعة سعيدة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بن حميدة محمد |
| ممتحناً | جامعة سعيدة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. رماس محمد الأمين |

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(ترفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم)

سورة يوسف الآية: (76)

إهداء

إلى والدي الكريم...
إلى روح أمي الحبيبة...

أهدي هذا العمل

شكر وامتنان

يسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر وجميل الامتنان إلى الأستاذ الدكتور يعقوب محمد مشرفي في هذا العمل، لما قدمه من دعم ومرافقة لاتمام هذا العمل، وإلى كل أعضاء فريق التكوين في الدكتوراه، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور ثابتي الحبيب، وإلى كل أعضاء الهيئة الإدارية للكلية.

كما أشكر كل من قدم لي يد العون من الزملاء في العمل والدراسة.

الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|---|---|
| أ | الإهداء |
| ب | شكر وامنتان |
| ج | الفهرس |
| هـ | قائمة الجداول |
| ح | قائمة الأشكال |
| ك-ش | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية | |
| 24 | المبحث الأول: الموهبة والموهوبون |
| 24 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للموهبة |
| 33 | المطلب الثاني: أهم النظريات والنماذج المفسرة للموهبة |
| 42 | المطلب الثالث: الموهوبون، تعريفهم، خصائصهم وتصنيفاتهم |
| 45 | المبحث الثاني: إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية |
| 45 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب |
| 66 | المطلب الثاني: أهم نماذج إدارة المواهب في المؤسسة |
| 77 | المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة |
| الفصل الثاني: القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية | |
| 130 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية |
| 130 | المطلب الأول: أساسيات حول الابتكار في المؤسسة |
| 141 | المطلب الثاني: أشكال الابتكار في المؤسسة |
| 153 | المطلب الثالث: نماذج الابتكار في المؤسسة |
| 167 | المبحث الثاني: القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية |
| 167 | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقدرات الابتكارية |
| 177 | المطلب الثاني: محددات القدرات الابتكارية للمؤسسة |
| 219 | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للقدرات الابتكارية |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية | |
| 242 | المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة |
| 242 | المطلب الأول: التوقع الاستيمولوجي والمنهجي للدراسة |

| | |
|-----|---|
| 247 | المطلب الثاني: تصميم، فحص صدق وثبات أداة الدراسة |
| 257 | المبحث الثاني: تحليل خصائص متغيرات وأبعاد الدراسة وإتجاهات أفراد العينة |
| 257 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة |
| 260 | المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة |
| 273 | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج |
| 274 | المطلب الأول: تحليل أثر إدارة المواهب على القدرات الابتكارية في المؤسسات |
| 281 | المطلب الثاني: دراسة علاقة ارتباط أبعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية للمؤسسات |
| 281 | المطلب الثالث: تحليل الفروق متعلقة بالقدرات الإبتكارية بأبعادها، وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية |
| 286 | خاتمة عامة |
| 290 | المراجع |
| 324 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------|---|--------|
| (1-1) | الفرق بين الموهبة والتفوق حسب جانبيه | 31 |
| (2-1) | مؤشرات مكونات نموذج رينزولي ثلاثي الحلقات للموهبة | 36 |
| (3-1) | تعريف الشخص الموهوب | 42 |
| (4-1) | تصنيف الموهوبين | 43 |
| (5-1) | تعريف الموهبة وفق نموذج Ulrich and Smallwood (لوم-تومالا، 2017) | 47 |
| (6-1) | نموذج بيار ميرالي للتحويل إلى إدارة المواهب (Mirales Pierre 2007) | 57 |
| (7-1) | نموذج ديجوكس-تيفان 2015 للتحويل إلى إدارة المواهب | 58 |
| (8-1) | مختلف التعاريف الواردة لإدارة المواهب | 63 |
| (9-1) | استراتيجيات إدارة المواهب | 77 |
| (10-1) | الفرق بين عمليتي التوظيف وجذب المواهب | 79 |
| (11-1) | الفروق بين التدريب والتطوير | 97 |
| (12-1) | مراحل تصميم الأهداف التدريبية | 105 |
| (1-11) | تعريف أشهر الممارسين والمهنيين للابتكار | 132 |
| (2-11) | مفاهيم الابداع والابتكار في الأدبيات العلمية | 134 |
| (3-11) | بعض تعريفات الابتكار الإداري | 147 |
| (4-11) | تعريفات الابتكار التكنولوجي | 149 |
| (5-11) | أجيال نماذج الابتكار وفقا لمؤلفيها | 153 |
| (6-11) | محددات القدرات الإبتكارية | 177 |
| (7-11) | أبعاد قدرات العمليات | 180 |
| (8-11) | أبعاد قدرات المعاملات في المؤسسة | 196 |
| (9-11) | يوضح أهم الفروق بين التفاوض التوزيعي والتفاوض التكاملي | 211 |
| (10-11) | أهم التعريفات المتعلقة بالقدرات الديناميكية | 225 |
| (11-11) | أوجه الارتباط بين القدرات الديناميكية والقدرات الإبتكارية | 230 |

| | | |
|-----|--|----------|
| 233 | مراحل تصميم الأهداف التدريبية | (12-III) |
| 234 | إطار نظرية تكلفة المعاملات | (13-III) |
| 249 | معامل الارتباط وطبيعة العلاقة بين المتغيرات | (1-III) |
| 249 | أوزان الإجابة على فقرات الاستبيان | (2-III) |
| 250 | مجال اتجاهات آراء الباحثين | (3-III) |
| 251 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد استقطاب المواهب | (4-III) |
| 251 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب | (5-III) |
| 252 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد تدريب وتطوير المواهب | (6-III) |
| 252 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة أداء المواهب | (7-III) |
| 253 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد القدرات التطويرية | (8-III) |
| 253 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد قدرات العمليات | (9-III) |
| 254 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد القدرات الإدارية | (10-III) |
| 254 | الاتساق الداخلي لفقرات بعد قدرات المعاملات | (11-III) |
| 255 | الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان | (12-III) |
| 256 | نتائج معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان | (13-III) |
| 260 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمتغير إدارة المواهب | (14-III) |
| 261 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد استقطاب المواهب | (15-III) |
| 261 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب | (16-III) |
| 264 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد تدريب وتطوير المواهب | (17-III) |
| 265 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد إدارة أداء المواهب ومستوى الموافقة لمتغير القدرات الابتكارية | (18-III) |
| 266 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمتغير القدرات الابتكارية | (19-III) |
| 267 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد القدرات التطويرية | (20-III) |
| 268 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد قدرات العمليات | (21-III) |
| 268 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد القدرات الإدارية | (22-III) |
| 271 | اتجاهات الباحثين تجاه فقرات بعد قدرات المعاملات | (23-III) |

| | | |
|-----|--|----------|
| 274 | الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب على القدرات الابتكارية | (24-III) |
| 273 | نتائج تحليل تباين الانحدار | (25-III) |
| 275 | الانحدار الخطي البسيط لأثر جذب المواهب على القدرات الابتكارية | (26-III) |
| 275 | نتائج تحليل تباين الانحدار | (27-III) |
| 277 | الانحدار الخطي البسيط لأثر الاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية | (28-III) |
| 277 | نتائج تحليل تباين الانحدار | (29-III) |
| 278 | الانحدار الخطي البسيط لأثر تدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية | (30-III) |
| 277 | نتائج تحليل تباين الانحدار | (31-III) |
| 279 | الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية | (32-III) |
| 280 | نتائج تحليل تباين الانحدار | (33-III) |
| 281 | الانحدار المتعدد لعلاقة ابعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية | (34-III) |
| 282 | الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير الجنس | (35-III) |
| 283 | الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير العمر (السن) | (36-III) |
| 284 | الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير المركز الوظيفي | (37-III) |

فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---------|---|--------|
| (1-1) | مستويات الأداء الإنساني المتفوق | 33 |
| (2-1) | العوامل الخمسة لتحقيق الموهبة (نظرية تاننوم) | 34 |
| (3-1) | نموذج رينزولي ثلاثي الحلقات | 36 |
| (4-1) | نظرية ثلاثية الموهبة لستيرنبرج(1986) | 39 |
| (5-1) | نموذج الحدود الموسعة - المواهب الأقل | 50 |
| (6-1) | تطور وظيفة الموارد البشرية | 53 |
| (7-1) | تطور وظيفة الموارد البشرية | 56 |
| (8-1) | فلسفة الموهبة وفقاً لمايرز وفان ووركوم (2014). | 60 |
| (9-1) | تطور نماذج إدارة المواهب | 67 |
| (10-1) | نموذج وليام روثنال لإدارة المواهب(William.J.Rothwel 2005) | 69 |
| (11-1) | نموذج ارمسترونج لإدارة المواهب | 72 |
| (12-1) | نموذج Hudson Research لإدارة المواهب | 74 |
| (13-1) | نموذج استراتيجية الأعمال لإدارة المواهب | 75 |
| (14-1) | نموذج ديجوكس - تيفان (Dejoux- Thévanent) لإدارة المواهب | 76 |
| (15-1) | نموذج ارتباط الاحتفاظ بالموظفين(ERC) | 88 |
| (16-1) | نموذج ZENGER (2009) للاحتفاظ بالموظفين | 90 |
| (17-1) | النظام المتكامل للاحتفاظ بالموظفين (ISRE) | 92 |
| (18-1) | نموذج (2012)Ortlieb و Sieben للاحتفاظ بالمواهب | 93 |
| (19- I) | دورة حياة عملية التدريب نموذج(ADDIE) | 101 |
| (20- I) | نموذج كيرك باتريك الجديد لتقييم التدريب | 111 |
| (1-II) | دورة حياة المنتج | 144 |
| (2-II) | أنواع ابتكارات المنتج | 146 |
| (3-II) | نموذج الدفع التكنولوجي | 154 |
| (4-II) | نموذج سحب السوق | 155 |
| (6-II) | مصفوفة استراتيجية الابتكار (السوق/التكنولوجيا) | 161 |
| (7-II) | دعائم تعزيز القدرات التكيفية | 173 |
| (8-II) | أنواع التفاوض في بيئة التجاري | 210 |

| | | |
|-----|---|---------|
| 228 | أبعاد نظرية القدرات الديناميكية | (9-III) |
| 243 | مستويات التمتع الابستيمولوجي في البحوث | (1-III) |
| 245 | تدفق المقاربة الاستقرائية في البحث. | (2-III) |
| 246 | تدفق المقاربة الاستنتاجية (الاستنباطية) في البحث. | (3-III) |
| 257 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (4-III) |
| 257 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | (5-III) |
| 258 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (6-III) |
| 259 | توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي | (7-III) |
| 260 | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية | (8-III) |

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أفرزت هذه التحولات في عالم الأعمال بيئة ديناميكية تتسم بالتعقيد والاضطراب المستمر وعدم الاستقرار، أدت إلى وجود المؤسسات الاقتصادية أمام جملة من التحديات المتعلقة باستمرارها وبقائها ضمن هذه البيئة، أهمها قدرتها على الحفاظ على تنافسيتها في السوق، مما فرض عليها التوجه إلى اعتماد وسائل تسيير جديدة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية (لخذاري، 2022).

من جهة أخرى فرضت الاضطرابات وعدم الاستقرار الذين فرضهما المنافسون والتوجهات الاقتصادية تغييرات على مستوى المؤسسات، وكانت لجائحة كورونا (كإحدى صور هذه الاضطرابات البيئية) الأثر السلبي الواضح على رفاهية واستقرار الكثير من المؤسسات إن لم نقل معظمها، فكان اللجوء إلى إجراءات تصحيحية ومحددة أمرا حتميا يتعلق بها مصير المؤسسة ضمن سياسات وإجراءات إدارة التغيير، كان اهم مكوناتها العمل على اكتشاف المواهب، حيث أكد Capili (2008) في دراسة له تأكيد التباطؤ الاقتصادي الأخير على أهمية ممارسات إدارة المواهب، التي كانت تقتصر على اهتمامات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وأهمية انتهاز توجهات جديدة تأخذ بعين الاعتبار اضطراب البيئة وعدم اليقين، كما انها لم تعد مجرد مخرج من مخراجات الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى المؤسسات، بل إلى جانب العمل على جذب، الاحتفاظ، تدريب الموظفين الأكثر موهبة، أصبحت إدارة المواهب تلعب دورا محوريا في استراتيجية العمل في المؤسسة، لتعلقها أساسا بأحد أهم مواردها وأصولها وهم الأفراد (Nwanisobi & Christopher, 2020)، إلى جانب التحديات التي تواجهها المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها التجارية والخدمية والصناعية فيما يتعلق بمستويات الأداء، سواء تعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الموارد خاصة البشرية منها، أو الأداء المؤسسي من خلال استراتيجية تنفذها عن طريق موظفيها وعاملها الموهوبين (Alzuod, 2024).

شجع التغيير البيئي المستمر الذي تنشط فيه المؤسسات على استثمار مواردها المختلفة في تطوير ممارساتها الابتكارية، فالابتكار أصبح مصدرا مهما وداعما حيويا لقيادة الميزة التنافسية، ومحور اهتمام العديد من الباحثين والممارسين القيايين في أهم المنظمات العالمية، بدءا من شومبتير (1934) الذي يرى أن الابتكار مطلق تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، إلى أبحاث ميلر (1938) الذي ثبته كجزء هام في النشاطات الريادية، إلى مفاهيمه الحديثة وفقا للباحثين كوفن وسلفن باعتباره توجه ريادي بذاته، من خلال القدرة على إطلاق منتجات وخدمات جديدة (العراي، 2020).

وبالنسبة للابتكار فهو أصل مهم غير محسوس من أصول المؤسسة، نظرا لدوره في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، يعمل على تطويره الكفاءات الموهوبة من العاملين والموظفين الذين يدمجون في مهام تشكل أداة للوصول إلى الميزة والتنافسية ومصدرا مهما للابتكارات المستمرة (Alzuod, 2024)، و أصبح يشكل عاملا مهما

في نمو وتطور الاقتصادات والمؤسسات، وانتهاجه بالنسبة لقطاعات الأعمال الحديثة حتمي وضروري في ظل ظروف الأسواق العالمية، التي تعتمد فيها التنافسية على قدرة المؤسسات على إنشاء وتنفيذ ابتكارات جديدة ومنتجة، بطريقة سريعة ورشيقة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات الجديدة وزيادة الإنتاجية، مما يساعد على تقليل التكاليف، مع التركيز على الاستثمار في إدارة المعرفة والتكنولوجيات الجديدة (Janjić & Rađenović, 2019).

1. إشكالية البحث:

بناء على السياق السابق، يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

هل تسهم استراتيجيات إدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية؟

2. فرضيات البحث:

تهدف الفرضيات التالية إلى الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية المطروحة، ضمن إطار البحث

(نموذج البحث) المقترح، وكذا قياس متغيرات الدراسة، وطبيعة العلاقة بينها:

الفرضية الأولى: تؤثر إدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: هناك ارتباط بين أبعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: هناك فروقات في آراء الباحثين من عينة الدراسة تجاه مستويات إدارة المواهب والقدرات

الابتكارية للمؤسسة.

3. أهمية وأهداف البحث:

3.1. أهمية البحث:

أبان الزخم البحثي والأكاديمي عن الاهتمام بدراسة موضوع المواهب من جهة، والابتكار وقدرات المؤسسة المرتبطة به من جهة أخرى، وضرورتهما في الممارسات الإدارية الحديثة للمؤسسات، وأهميتهما في دعمها للتطور والنمو والاستمرار في بيئات مضطربة ومتغيرة باستمرار، ويأتي بحثنا هذا ليدعم هذا التوجه من خلال المعالجة المستفيضة لموضوعي إدارة المواهب والقدرات الابتكارية، اعتمادا على ما تطرقت إليه البحوث الحديثة، وإنتاج محتوى نظري جديد، استطعنا من خلاله التوسع في مضامين الموضوعين.

تطبيقا، تأتي أهمية بحثنا من خلال البحث في دور إدارة المواهب كتوجه حديث في دعم قدرات المؤسسة الابتكارية، ضمن المؤسسات التي شملها بحثنا، ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما، وطبيعة التأثير لكل عنصر في الآخر، بما يعزز توجه المؤسسات الاقتصادية لتبني هذه الممارسات الإدارية.

3.2. أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توسيع الإطار النظري للمفاهيم المتعلقة بإدارة المواهب والابتكار والقدرات الابتكارية، بناء على مراجعة الأدبيات المتوفرة حول الموضوع خاصة الحديثة منها.
 - التعرف على مدى الممارسة العملية لاستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
 - التعرف على مستوى امتلاك المؤسسات الاقتصادية للحد الأدنى من القدرات الابتكارية.
 - إجراء مقارنات إحصائية على عينة من المؤسسات الاقتصادية من حيث إدارة المواهب والقدرات الابتكارية.
 - إظهار طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجياتها، والقدرات الابتكارية ومختلف مكوناتها.
- 4. منهجية البحث:**

للإحاطة بجوانب البحث، والإجابة على إشكاليته، ومعالجة الفرضيات المتعلقة بها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بجزئه الكيفي حيث يتيح دراسة الظاهرة موضوع البحث وفقاً لطبيعتها في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً يوضح جميع جوانبها، وجزئه الكمي من خلال الوصف الرقمي لمستوى الظاهرة المدروسة، حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى، إلى جانب اعتماد المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالظاهرة لمعاينتها وتحديد مظاهرها ومختلف علاقاتها، ثم تحليلها والربط فيما بينها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات يمكن على أساسها بناء رصيد معرفي يساهم في بناء معرفة تراكمية تتعلق بموضوع البحث.

5. الدراسات السابقة:

يشكل التطرق إلى الأدبيات التي تناولت محددات موضوع بحثنا أساس بناء الخلفية النظرية لبحثنا، ويمكن من خلال تحديد توجه البحث في تعريف الفجوة البحثية، وطبيعة الإضافة العلمية التي يقدمها، وكذا في هذا العنصر على التصدي للدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري البحث وهما إدارة المواهب والقدرات الابتكارية للمؤسسة.

1.5. الدراسات العربية:

- دراسة Ako Khalid MOHAMMED (2018) بعنوان:

THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT PROCESS IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INNOVATION OF NORTH IRAQ: AN ANALYTICAL STUDY IN THE TELECOMMUNICATION COMPANIES

تمت الدراسة على عينة من 394 من موظفي وعاملتي شركات الاتصالات (أسياسيل، كورك تيليكوم، زين)، تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلال استبانة مخصصة لذات الغرض، وتحليلها.

✓ هدف الدراسة:

1. التعرف على صفات الشخص الموهوب، وعملية إدارة المواهب في شركات الاتصالات (آسيا سيل، كورك تيليكوم، زين).

2. التعرف على مستوى الابتكار في المؤسسات موضوع الدراسة.

3. دراسة دور عملية إدارة المواهب في تحقيق الابتكار التنظيمي في شركة الاتصالات.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- يعتبر مفهوم إدارة المواهب مفتاح نجاح وتقدم المنظمات في العصر الحديث وكشكل من أشكال الاستثمار، ويعتبر الأفراد المصدر الرئيسي للابتكار والتطوير والتميز.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب بأبعادها وكل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي بمستويات مختلفة ومعدلات مختلفة.

- أظهرت نتائج الدراسة واختبار الفرضيات أن عملية استراتيجية التطوير كانت مختلفة في شركات الاتصالات، لأن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.583)، مما يعني أن بعض المشاركين من الشركات اهتموا بالتطوير. المواهب، ولكن هذا الاهتمام لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة مستوى الابتكار، والبعض الآخر لم يعير اهتماما كبيرا لاستراتيجية التنمية.

- من اختبار الفرضيات يتضح أن العلاقة الارتباطية بين الابتكار التنظيمي والاتصال والتمكين كانت إيجابية بشكل ضعيف، مما يعني أنه لا يمكن النظر إلى عملية الاتصال والتمكين بين الموظفين على أنها عملية تحسين الابتكار على أساس الابتكار. رأي المشاركين. وقد يرجع ذلك إلى أن الأنشطة الرئيسية لعينة البحث لا تركز على منح الموظفين حرية التواصل وإقامة العلاقات المتبادلة مع الآخرين والعمل على توسيعها.

- تبين من نتائج الدراسة أن الإدارات والوحدات التي تطبق عمليات وأبعاد إدارة المواهب في أنشطتها، تستطيع التغلب على العديد من الصعوبات والمشكلات التي تواجهها لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الأفكار الإبداعية بشكل عام والقدرة على معالجة هذه المشكلات والتعرف على أسبابها ووضع الحلول المناسبة لحلها.

- ضرورة اهتمام إدارات المؤسسات بمكافأة المبدعين والسماح لهم بمشاركة معارفهم ومعلوماتهم وإتاحة الفرص لهم التي تمكنهم من تطوير أنفسهم لتحقيق أفكار إبداعية.

- بشكل عام، يمكن القول أن القدرات الابتكارية لدى الموظفين تختلف باختلاف درجة ومستوى الموهبة والخبرة التي يمتلكونها.

- خلصت هذه الدراسة إلى أن عملية إدارة المواهب لديها القدرة على جذب الموظفين الذين يتمتعون بالذكاء والمعرفة والمهارات من أجل اكتساب مزايا تنافسية من خلال الابتكار والإبداع.

• دراسة ريم أحمد أبو النيل (2019) بعنوان: تأثير إدارة المواهب على القدرات المبتكرة، دراسة تطبيقية لإدارة شؤون الموظفين في جامعة عين شمس.

تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 100 موظف على مستوى جامعة عين شمس، من خلال استبيان لاستطلاع آرائهم حول إشكالية الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض الموظفين على كل المستويات، مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات المجمعة.

✓ هدف الدراسة:

- تحديد مفاهيم وأبعاد إدارة المواهب.
- تحديد مفهوم القدرات المبتكرة.
- استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والقدرات المبتكرة.
- تحديد أثر ضعف إدارة المواهب على القدرات المبتكرة.
- تحديد مدى توافر أبعاد إدارة المواهب وأثرها على القدرات المبتكرة.

✓ أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الارتباط بين إدارة المواهب والقدرات المبتكرة بشكل إيجابي، وهو ما يكرس تأثير إدارة المواهب ضمن بعدها المعتمدين في الدراسة وهما تحفيز الأداء المتميز وإثراء الوظائف على القدرات المبتكرة في المؤسسة.

• دراسة عبد اللاوي يحيى وآخرون (2019) بعنوان دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

تمت الدراسة على عينة مكونة من 35 من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة الوادي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان أعد لهذا الغرض.

✓ أهداف الدراسة:

- استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة الموهبة والسلوك الإبداعي.
- كشف مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب على مستوى الكلية محل الدراسة.
- تحديد مستوى السلوك الإبداعي الي يتسم به أساتذة الكلية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والسلوك الإبداعي على مستوى الكلية.

✓ أهم نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج في هذه الدراسة انخفاض مستوى إدارة المواهب على مستوى الكلية محل الدراسة، نتيجة لغياب منهجية تفاعلية ومرنة لجذب المواهب، والكفاءات البشرية ذوي المستوى العالي، كما أن الاحتفاظ بها هو

الأخر منخفض لعدم وجود ممارسات قادرة على بقاء الأساتذة في الكلية، لغياب التحفيز وطبيعة بيئة العمل المثبطة، من جهة أخرى ظهر مستوى السلوك الإبداعي مرتفعاً لاهتمام الأساتذة باستخدام أساليب جديدة في ممارسة وظائفهم، وقدراتهم في التفكير السريع وتميزهم بالطلاقة والأصالة وحل المشكلات، من جهة أخرى اتضحت العلاقة الارتباطية الإيجابية بين إدارة المواهب والسلوك الإبداعي.

• دراسة رعد إبراهيم إبراهيم وغسان عيسى العمري (2019) بعنوان:

The Impact of Talent Management on Innovation at the Jordanian Banks

تمت الدراسة على مستوى تسع (09) بنوك أردنية، حيث جمعت البيانات اعتماداً على استجواب عينة متكونة من 145 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، من خلال استبيان وزع على العينة، كما تم اعتماد المنهج الوصفي في معالجة مشكلة الدراسة وتحليل البيانات بعد معالجتها.

✓ أهداف الدراسة:

- قياس مستوى إدارة المواهب في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية).

- قياس مستوى الابتكار في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية).

- قياس أثر إدارة المواهب على الابتكار في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية).

- قياس الفروق في إدارة المواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية في البنوك الأردنية.

- قياس الفروق في الابتكار تعزى للمتغيرات الديموغرافية في البنوك الأردنية.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- إدارة المواهب، بناءً على نتائج هذه الدراسة، تتنبأ باستعداد البنوك لابتكار المنتجات. نظراً لأن ابتكار المنتج يتطلب أن يحتوي المنتج الجديد على درجة معينة من الحداثة.

- تشير هذه النتيجة التي تتماشى مع نظرية جذب أصحاب العمل إلى أنه عندما تتبنى المؤسسة العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة استراتيجية، فإن جهود المؤسسة للتواصل مع الموظفين الحاليين (العلامة التجارية الداخلية) والموظفين المحتملين (العلامة التجارية الخارجية) حول سبب كون هذه المؤسسة مكاناً مرغوباً للعمل يجذب المواهب إلى المؤسسة بشكل حقيقي وبالتالي يثير التزامهم تجاه المؤسسة وعملياتها وأساليبها. علاوة على ذلك، تعد سمعة المؤسسة أحد الأصول الأساسية في العلامة التجارية لصاحب العمل مما يعني أنه قبل أن تقرر المؤسسة أن تكون جزءاً من المنظمة إنهم يدركون طبيعة العمليات وطريقة عمليات الشركة وهم على استعداد لأن يكونوا جزءاً ذا معنى منها ومن ثم يكون لديهم دافع ملموس للمساهمة بشكل مبتكر في عمليات المؤسسة.

- تشير هذه النتيجة إلى أن ابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق تعتمد على مدة العمل التنظيمية أو الخبرة العملية. ويتفق هذا مع كوكوليلي (Cucculelli, 2018)، الذي قال إن "النشاط الابتكاري العالي مدفوع بشكل أساسي بميل الابتكار لدى الرئيس التنفيذي الجديد، والذي يعتمد بشكل صارم على الولاية التنظيمية". على الرغم من أن النتيجة تظهر أن مدة الخدمة التنظيمية هي مؤشر رئيسي لابتكارات المنتجات والعمليات والتسويق، إلا أنه مع زيادة مدة الخدمة في المنتجات والعمليات والابتكارات التسويقية بسبب النضج (الترقية إلى منصب إداري وعامل العمر)، والتي أظهرت الأبحاث السابقة أنها تؤثر على الإبداع والابتكار في المنظمات.

2.5. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2012) Florinda Matos ,Susana Rodrigues, Isabel Miguel, Nuno Matos بعنوان:

INNOVATION, TALENT ATTRACTION AND RETENTION

تمت الدراسة على عينة من مدرء AJ Lobo، حيث تم جمع البيانات من خلال مجموعة من المقابلات وتحليلها. ✓ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دور ممارسات جذب والاحتفاظ بالموهب ضمن إدارة المواهب في بناء القدرة الابتكارية للمؤسسة، ونتيجة ذلك على أداء العاملين والمؤسسة ككل. ✓ أهم نتائج الدراسة:

- جذب والاحتفاظ بالموهب في إطار إدارة المواهب تشكل عوامل مهمة في تحديد قدرة المؤسسات على الابتكار.
- المكافآت مهمة في تحفيز القدرة الابتكارية للموظفين وتعزز سمعة المؤسسة.
- العناية بالاجراءات على كافة المستويات، والتي تحافظ على العلاقة بين المؤسسة والموظفين الموهوبين.
- تتركز الموهبة في الأساس على مفهوم الكفاءة والأداء العالي، والمؤسسات التي تدير مواهبها بشكل أفضل هي القادرة على تحقيق أفضل النتائج من خلال الابتكار.

- دراسة AbdulQadir Rahomee and Dileep Kumar Mohanachandran (2013) بعنوان:

Talent Management Strategy and Absorptive Capacity as Antecedences of Innovation Capability: A Conceptual Framework

✓ هدف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة تقديم إطار مفاهيمي لاستراتيجيات إدارة المواهب وكيفية تأثيرها على القدرة على الابتكار المرتكزة على القدرات الاستيعابية، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من القدرة الاستيعابية في تطوير

قدراتها الابتكارية مع الاستفادة من ممارساتها في إدارة المواهب، من خلال استعراض لمجموعة من الأوراق البحثية في الموضوع.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- ينظر إلى إدارة المواهب كمرادف للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، في اتجاه توفير الأفراد الموهوبين للقيام ببعض الأنشطة الاستراتيجية ضمن مناصب حساسة في المؤسسة.

- القدرة على الابتكار وفق إطار عمل يركز على العوامل المؤثرة على القدرة على الابتكار، من خلال استراتيجيات إدارة المواهب والقدرات الاستيعابية، مع ضرورة الفهم التنظيمي لاحتياجات الموهوبين وفقا لثقافة المؤسسة وطبيعة هيكلها التنظيمي.

- ضرورة تنشيط القيمة التنافسية للمعرفة الكامنة لدى المواهب، ضمن ممارسة صحيحة وفعالة لإدارة المواهب، والتي تحقق أعلى مستويات أداء.

- التركيز على القدرة الاستيعابية كعامل مهم في تطوير عملية التعلم التنظيمي المستمر لإحداث ابتكارات جديدة في المؤسسة.

• دراسة Sylwia Wisniewska, Kamil Wisniewski (2013) بعنوان:

Talent Management in Innovative Enterprises

تمت هذه الدراسة باستخدام عينة مكونة من 147 موظفا في مجال المعلوماتية من خلال 3 استبيانات محكمة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المجمع.

✓ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة على استقصاء العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري القائم على التعلم التنظيمي كدور وسيط.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة كبيرة وواضحة بين عناصر إدارة المواهب (الاختيار، التنصيب، التعلم والتدريب، إدارة الأداء والنظام التعويضي، والتخطيط للتعاقب) والسلوك الابتكاري للموظفين.

- يتدخل التعلم التنظيمي كوسيط فعال في إيجاد علاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين.

• دراسة Iman Khaki, Hamid Erfanian Khanzadeh , Azam Babaki Rad (2017) بعنوان:

Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning

تمت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المجمعّة من خلال القيام بجملّة من الزيارات واللقاءات البحثية في مؤسسات مختلفة.

✓ هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إظهار جوانب متعلّقة بمجال إدارة المواهب وعلاقتها باستمرار المؤسسات كمؤسسات مبتكرة.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- قدرة المؤسسات على الاستمرار كمؤسسات مبتكرة مرتبطة بالبحث المستمر عن الموظفين الموهوبين، وإدماجهم في مواقع مختلفة في المؤسسة، مع قبول المخاطر التي قد تنجم عن فشل الأنشطة التي يباشرها الموهوبون في نطاق الابتكار.

- تمكين المواهب في المؤسسة من تعميق معارفهم ومهاراتهم، من خلال التدريب والمناسبات العلمية المختلفة، وتوفير بيئة عمل مساعدة على التفكير الإبداعي.

- الاستقلالية في أساليب العمل، ووجود نظام حوافز غير تقليدي، والاعتماد على أساليب العمل الجماعي تعد أهم محركات الابتكار في المؤسسة.

- مرونة توقيت العمل، وجود هياكل وثقافة تنظيمية تحدد الإطار الذي تتحرك فيه المواهب، على جانب انفتاح بيئة العمل والتدريب المستمر، تشكل دعائم ادماج المواهب في عمليات الابتكار التي تعمل عليها المؤسسة.

• دراسة Olaka Loveday Owate Mnim ,Okafor, Lawrence Chima ,Ulo Fabin U (2018)

بعنوان:

Talent Management and Innovation in Indigenous Hotels in Port Harcourt, Rivers State

أجريت هذه الدراسة على عينة من مديري فنادق الشعوب الأصليين في بورت هاركوت بولاية ريفرز، وقد تم جمع البيانات عن طريق 64 استبياناً، على مستوى 30 فندقاً بمعدل استجابة 18,67%.

✓ هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار على مستوى الخدمات، السوق، العمليات والمنتجات.

✓ أهم نتائج الدراسة:

- الابتكار التنظيمي في الفنادق مرتكز أساساً على الموظفين الذين يتمتعون بمعارف ومهارات استثنائية بمعنى الموهوبين من الموظفين.

-التغير المستمر في البيئة التنافسية والسوق الذي يفرزهما الابتكار، يشكل حافزا للمؤسسات التي ترغب في البقاء أو النمو في اكتساب المواهب باستمرار.

-الموظفون الموهوبون يشكلون شريان حياة للمؤسسات التي تتجه نحو النمو من خلال الابتكار.

6. أهم الملاحظات المتعلقة بالدراسات السابقة:

➤ اهتمت الدراسات في أغلبها بالقدرات الإبتكارية للأفراد العاملين ولم تتعرض إلى القدرات الإبتكارية المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة والبحث.

➤ أبعاد إدارة المواهب غير محددة بشكل دقيق، وإغفال التطرق إليها بالتفصيل، حتى يفهم القارئ طبيعة هذه الأبعاد وعلاقتها بالقدرات الإبتكارية.

➤ غياب تحديد دقيق أيضا للقدرات الإبتكارية وأبعادها حتى بالنسبة للدراسات التي تطرقت للقدرات الإبتكارية للمؤسسات، حيث تضمنتها بشكل عام دون تفصيل لطبيعة الأبعاد المكونة لها.

➤ اقتصر الدراسات بشكل ملحوظ على القطاعات الخدمية في حيزها المكاني، دون القطاعات الاقتصادية الأخرى (انتاجية، صناعية، تجارية...الخ).

7. حدود الدراسة:

يتسم موضوع الدراسة بالتشعب، وكثرة المفاهيم المرتبطة به وتداخلها مع مفاهيم ومواضيع كثيرة، ولضبط توجه هذه الأطروحة تم تحديد مجال موضوعها، وحيزها الزمني والمكاني كمايلي:

✓ الحدود الموضوعية:

تم معالجة موضوع الاطروحة بالتطرق للمفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة إدارة المواهب والقدرات الإبتكارية، من خلال إدراج أحدث النظريات والمفاهيم التي توصلت إليها الأبحاث والمرتبطة بهما.

✓ الحدود الزمانية:

بدا العمل على أطروحتنا منذ سنة 2020، كما تمت الدراسة التطبيقية والميدانية على مستوى المؤسسات خلال سنة 2023.

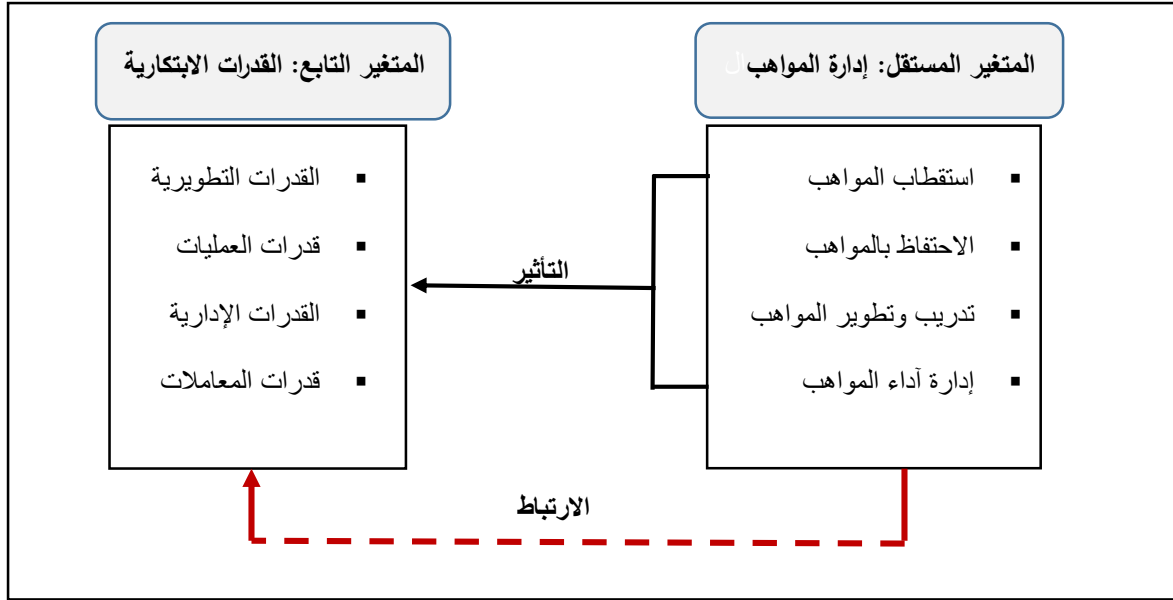
✓ الحدود المكانية:

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تمارس نشاطات مختلفة بين الصناعية، التجارية والخدمية.

8. نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج البحث بناء على نموذج ZAWISLAK في دراسته المنشورة سنة 2021 بعنوان:

Innovation capabilities in agribusiness: evidence from Brazi



من إعداد الباحث

الفصل الأول:

**إدارة المواهب في
المؤسسة الاقتصادية**

تمهيد:

أصبحت إدارة المواهب اليوم في مركز اهتمامات أقسام الموارد البشرية، فمنذ صدور كتاب "الحرب من أجل المواهب" كانت مسارات المؤسسات تتجه نحو الاهتمام بالأنشطة والإجراءات التي تستجيب لمتطلبات تحقيق هذه الاهتمامات الجديدة.

تطورت ممارسات إدارة المواهب لتلبي الاتجاهات الخاصة بالعاملين مثل جميع جوانب العمل الأخرى، من خلال تغيرات سريعة خلال السنوات القليلة الماضية. تعد إدارة المواهب كممارسة استراتيجية ضرورة في بيئة اليوم شديدة التغير، تفرض على المؤسسات تطوير ممارساتها واستراتيجياتها في إدارة المواهب، ويجسد الموظفون رافعة الأداء الأساسية لأي مؤسسة، ولكي تحافظ على نجاحها وتنافسيتها يجب أن تكون قادرة على تكريس وتفعيل ثقافة مؤسسية فريدة لها، يجب أن ينعكس نهج التحول هذا، الذي تغذيه قيم ورؤية المؤسسة في إدارة المواهب.

المبحث الأول: الموهبة والموهوبون.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للموهبة

ثانياً: تعريف الموهبة وعوامل بزوغها:

1. تعريف الموهبة:

نظرا لتعدد الاتجاهات البحثية، وتنوع الرؤى في تحديد تعريف معين للموهبة، فإنه يمكننا التمييز بين عدة تعريفات، بين تلك التي تركز على نسبة الذكاء الفردي وقدرات التحصيل، وتلك التي تعطي للقدرات والمهارات الفردية في مجالات ما حيث نورد هنا أهم التعريفات:

حيث عرفها كل من ستيرنبرغ ودافيدسون (Sternberg & Davidson, 1986) كمجموعة من المهارات العقلية كالحساب وقوة التذكر، والفنية كالخيال والتصوير، والمهارات المساعدة على التكيف مع مختلف البيئات، وكذا المهارات الجسدية خاصة تلك المتعلقة بمجال الرياضات، والتي تكسب صاحبها تميزا واضحا عن الآخرين (النبهان، 2015).

يعرف فيلدهاوزن الموهبة على أنها تركيبة من الذكاءات أو الاستعدادات الفطرية ومهارات تم اكتسابها أو تتميتها من خلال عملية التعلم، والرغبات والميولات الشخصية، والدوافع، التي تمكن الفرد من النجاح في مجال من مجالات الحياة المهنية، الوظيفية، الفنية أو أي عمل آخر (القريطي، 2014).

ويعرفها كل من عبدالعزيز الشخص وعبدالغفار الدماطي (1992)، على أنها استعداد الفرد طبيعيا وقدرته على تحقيق أعلى معدلات الأداء في مجال معين، دون أن يتميز بمستوى ذكاء مرتفع (عبدالرحمن و تهاني، 2015).

وجاء تعريف الروسان (القمش، 2013) للموهبة كقدرة الفرد على إظهار أداء متميز عن الآخرين من الفئة العمرية نفسها، عقليا بارتفاع نسبة الذكاء، إبداعيا من خلال الأداء العالي في مجال من مجالات الحياة، ومهاريا في أحد المهارات الفنية أو الرياضية، أكاديميا بالتحصيل المرتفع والتميز، إضافة إلى القدرة على الانضباط والدافعية الذاتية والالتزام.

فيما ركز أوليفيه (Ogolvie 1973) في تعريفه للموهبة على القدرة على التحصيل الأكاديمي العالي، في ظل نسبة ذكاء تزيد عن 130، مؤديا ذلك إلى التميز في مجال ما من مجالات المعرفة (صبيح، 1992).

وتبعا لأبحاث ميرلاند (Mirland 1972)، جاء تعريف مكتب التربية الأمريكي كمايلي: "الأطفال المتميزين والموهوبين، هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل مهنيين ومتخصصين، والذين تكون لديهم قدرات واضحة، ومقدرات على الإنجاز المرتفع، ويحتاج هؤلاء الأطفال إلى برامج تربوية خاصة و/أو خدمات أكثر من تلك المقدمة للطلبة العاديين في برامج المدرسة العادية، من أجل تحقيق مساهماتهم لذواتهم ولمجتمعاتهم، وهؤلاء

الأطفال بالإضافة إلى أنهم يظهرون أداءً عاليًا في التحصيل الأكاديمي، فإنهم يظهرون أداءً متميزًا في واحدة أو أكثر من القدرات التالية: قدرة عقلية عامة، استعداد أكاديمي متخصص، تفكير إبداعي أو متخصص، قدرة قيادية، قدرة فنية أو بصرية، قدرة حركية (ميكانيكية) (الحروب، 1999)

اعتمادًا على ما جاء في التعاريف السابقة، يمكن للباحث أن يعرف الموهبة على أنها تمتع الفرد بقدرات عالية وخاصة في مجال من مجالات الحياة، يدعمها نسبة الذكاء المرتفع، وقوة في التحصيل المعرفي على اختلاف مجالاته، إلى جانب مهارات حياتية تمكنه من الصدارة والتميز عن الآخرين، وهو في حاجة إلى رعاية واهتمام خاص من خلال برامج تربوية وتطويرية متميزة.

2. عوامل بزوغ الموهبة:

يحدد فيلدمان (Fildman) العوامل المساعدة على بزوغ الموهبة وتحديدها في أربع عوامل (النبهان، 2015):

- ✓ بروز دافعية غير متوقعة واهتمام ملموس لأحد مجال من مجالات السلوك (النشاط) الإنساني، يحوز اعتراف وتقدير المجتمع.
- ✓ وجود البيئة المحفزة، التي تسهم في تطوير الموهبة الخاصة، وتثريها وتضيف لها القيمة لنموها واستمرارها.
- ✓ المرافقة من خلال عملية تعليم ممنهجة ذات أهمية في المحتوى وفعالية في الطرق والأساليب، المتعلقة بمجال النشاط أو السلوك الإنساني.
- ✓ طبيعة المكانة التي يحظى بها المجال محل الموهبة، بما يحقق له الدعم والاهتمام في فترة زمنية ما.

ثانياً. التطور التاريخي لمفهوم الموهبة

1. تطور الاهتمام الإنساني بالموهبة:

كانت الموهبة محل اهتمام قديم من مختلف الحضارات التي تعاقبت عليها البشرية، واهتمت مختلف المجتمعات بالبحث والتنقيب على المميزين من أفرادها، والاعتماد عليهم في بناء حضاراتها في مختلف فنون الحياة.

ففي القرن الرابع قبل الميلاد (347-427 ق.م)، اهتم أفلاطون باختيار أفضل الطاقات غير العادية من الأطفال والشباب، ممن يتمتعون بأفضل القدرات العقلية، وأحاطهم باهتمام ورعاية خاصة من تعليم وتدريب، لإعدادهم ليكونوا في طليعة أمتهم، ويتضح ذلك من خلال كتابه (الجمهورية)، الذي ينشد فيه مجتمعا يونانيا مثاليا، مصنفا أفرادها بناء على مواهبهم إلى ثلاثة أصناف: الفلاسفة والحكام، الجنود والمحاربين وأخيرا الحرفيون والمزارعون، إلى جانب الرومانيون أيضا الذين اهتموا باختيار أفضل الشباب لديهم وإحاطتهم بنوع خاص من التعليم والتدريب في مجالات السياسة والقانون والفنون العسكرية من أجل دمجهم في عملية التوسع المستمر

للإمبراطورية الرومانية، إضافة إلى الجهود ذاتها التي بذلتها الكنيسة الكاثوليكية الرومانية، واستمر هذا الاهتمام مقتصرًا على فئة معينة من المجتمع، والذين أضحووا من الطبقة الحاكمة فيما بعد إلى نهاية القرن السابع عشر ميلادي، بعد ارتفاع الأصوات المنادية بالمساواة وتكافؤ الفرص بين أطياف المجتمع، وعدم اقتصار الاهتمام والعناية بفئة معينة دون سواها، ساهمت في تراجع هذا الاهتمام في أوروبا والولايات المتحدة لمدة تزيد عن القرنين (القريطي، 2014).

آسيويا، وبالتحديد في الصين القديمة، فإن اهتمام الصينيين بالمتفوقين بداية من سلالة تانغ، بدءًا من عام 618م، والذي تجلّى من خلال رعاية القصر الإمبراطوري للموهوبين وتتبع نشأتهم ونموهم، وتطورهم المعرفي والمهاري، مما يجعلها سابقة في العناية بالموهوبين والاهتمام بشؤونهم، وكذا اليابان في فترة حكم توغوا (1604-1868م)، حيث كانت معايير الاهتمام والعناية ومنح أفضل الفرص تتحدد من خلال مستوى الأسرة وطبقة الانتماء الاجتماعي، وتمثلت فئة الصفوة من الساموراي الذين كانوا يتلقون أفضل تعليم وتكوين في الخط والقيم والآداب والتاريخ، إضافة إلى فنون القتال والحرب بناء على موروث كونفوشيوس (دشتي، 2020).

وفي العالم الإسلامي، كان حرص المسلمين على اكتشاف المتميزين في الحفظ السريع والنباهة ودقة الملاحظة، والعمل على ضمهم في حلقات العلم الكبرى، والاحتفاء بهم لدى الحكام والسلاطين، والحرص على تعليمهم مختلف العلوم من البلاغة والنحو، والحديث والفقه، والادب والتاريخ إضافة إلى علوم الطب والفلك والرياضيات وغيرها، التي لم يبرعوا فيها فحسب بل أضافوا إلى علوم الإغريق والفرس والهند، وتاريخ العلوم الإنساني يزرخ بمئات الأسماء التي كان لها الفضل في كثير من التطور العلمي والمادي الذي تعرفه البشرية في عصرنا الحاضر كجابر بن حيان في الكيمياء، ابن سينا في الطب، الفارابي في المنطق والفلسفة، ابن رشد والرازي في الطب والفلسفة، الخوارزمي في الحساب، وابن خلدون في علم الاجتماع وغيرهم كثير، وقد كانت بيت الحكمة في عهد الخليفة المأمون، ومدرسة نورالدين بدمشق، وبيت الطلبة بمراكش، وجامع الأزهر بمصر منارات علمية لهؤلاء النوابغ عبر التاريخ الإسلامي (القريطي، 2014).

وفي عهد الدولة العثمانية، شكلت لجنة من عامة الشعب لاختيار الأطفال الموهوبين، من خلال توجيه إليهم مجموعة من الأسئلة على شاكلة أسئلة اختبارات الذكاء الحديثة، وبعد عملية التقييم يتم تقسيم الأطفال المشاركين إلى قسمين، الأول ويضم المتميزين منهم الذين يوجهون للدراسة في الأكاديمية وفق أحدث أساليب التعليم، والثاني الذي يضم الأطفال الأقل مهارة الذين يوجهون لامتحان الحرف والأعمال اليدوية (عبدالرحمن و تهاني، 2015).

أما في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الاهتمام بالموهوبين سنة 1871، بإنشاء مدارس مجانية للمتفوقين والمتميزين بولاية ميسوري، وجهود توماس جيفرسون بولاية فيرجينيا في التنقيب عن الموهوبين، إلا أن

الأمريكيين كانوا ينظرون للعملية نوع من الترف التربوي، إلى غاية الحرب العالمية الثانية، التي انعكست نتائجها بشكل واضح على كامل مجالات الحياة، على غرار المجال التربوي، حيث أصبح اهتمام الآباء واضحا بالمسار التعليمي لأبنائهم في اتجاه تمييزهم ونبوغهم في مجالاتهم، وظهر الاهتمام البالغ للأمريكيين جليا من خلال تأسيس مجموعة من الهيئات والتجمعات التربوية التي تعنى بالموهوبين منها الجمعية الأمريكية للأطفال الموهوبين سنة 1947، الجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين سنة 1953، ثم كانت سنة 1957 فارقة مع إطلاق الروس لأول مركبة فضائية إلى الفضاء، والتي نبهت الأمريكيين لخطر التفوق الروسي الناتج عن اهتمامهم بالطاقات الموهوبة واستغلالها في دفع عجلة التطور التقني والتكنولوجي، فسارعوا إلى تطوير نظمهم التعليمية مع الأولوية للموهوبين، ومضاعفة الأبحاث المتعلقة بالموهبة لتصل إلى 1259 بحثا، ومضاعفة الميزانيات الموجهة إلى تطوير نظم التعليم ورعاية الموهوبين (عبدالرحمن و تهاني، 2015)، ودعما لهذا المسار عقدت الرابطة القومية للتربية NEA سنة 1958 مؤتمرا علميا برئاسة جيمس مونانت J.Conant، لبحث سبل الكشف عن الموهوبين والطرق الكفيلة برعايتهم في المرحلة الثانوية (القريطي، 2014)

عربيا، كانت مصر أولى الدول العربية التي اهتمت بالمتفوقين، وهذا بانشاء أول فصل لذوي القدرات العقلية المتقدمة بمدرسة المعادي سنة 1955، تلتها مدرسة عين شمس للمتفوقين سنة 1956، إضافة إلى معاهد متخصصة لذوي القدرات الخاصة في بعض المجالات كالفن والتمثيل وبعض الحرف اليدوية (عبدالرحمن و تهاني، 2015).

2. تطور الدراسات المتعلقة بالموهبة:

2.1 أعمال فرانسيس جالتون (Galton 1869):

تعتبر أعمال جالتون أولى المحاولات العلمية التي تطرقت لموضوع الموهبة، من خلال تجاربه على عينة من 400 شخص بريطاني، خلص في نتائجها إلى دور عوامل وراثية في الذكاء والتفوق العقلي، و الذي يمكن توارثه عبر الأجيال، وهو ما سماه حينها العبقرية الوراثية (Hereditary Genius) في بحثه المنشور سنة 1869 (بترجي، 2011).

2.2 تجارب سبيرمان (1923م):

ارتبطت أولى المفاهيم المتعلقة بالموهبة مع أبحاث سبيرمان (1923م)، والذي ربط فيها القدرات العقلية العامة باختبارات الذكاء والتحصيل، التي يتعدى قياسها 1% من أداء المجتمع المدرسي (القمش، 2013)، ويرى سبيرمان أن الذكاء لا يتعلق بنشاطات التذكر والاستنتاج، وإنما هو نتاج اشتراك العمليات العقلية بنسب متفاوتة، وفقا لعوامل تختلف باختلاف طبيعة العملية كالقدرات اللغوية والحسابية وغيرها (صبيان، 2019).

3.2. تجارب تيرمان (Terman, 1925):

ثم كانت الدراسة التتبعية التي قام بها تيرمان التي نشرت تحت مسمى (الدراسات الجينية للعبقرية) سنة 1925، والتي استمرت قرابة 40 سنة، لتقدير أهمية الذكاء العقلي في نجاح الأفراد، وتكيفهم مع القدرات التي يمتلكونها، والتي خلصت إلى أن الطلبة الموهوبون متميزون بنفوقهم الأكاديمي في المدرسة، ويتمتعون باتزان انفعالي، وأفضلية من حيث البنية والانفعالات مقارنة بالعاديين، وأكثر نجاحا إذا برزت لديهم قيم عائلية وتعليمية (بترجي، 2011)

4.2. تجارب هيلنغورث (Hollingwoth, 1926):

تزامنت أعمالها مع أعمال تيرمان، من خلال تكوينها لفصل من الموهوبين، ونشر حوالي 40 مقالا بحثيا في مجال الموهبة، حيث اعتمدت في تعريفها للموهبة على درجة الذكاء، واعتبرت الموهوبين من يمثلون أعلى نسبة 5% من عينة دراستها، بنسبة ذكاء 190، على أساس مقياس ستانفورد بينيه كأحد المقاييس المعتمدة (صباحي، 1992)، وأسهمت أعمالها في تسليط الضوء على المشكلات التعليمية والانفعالية والاجتماعية التي يعانيها الموهوبون، وطبيعة العلاقة التي تربطهم بأقرانهم، وكذا ضرورة إثراء المناهج التعليمية لاشباع احتياجاتهم المعرفية والنفسية.

وتجدر الإشارة إلى أن أعمال كل من تيرمان وهيلنغورث تعتبر من أهم الدراسات العلمية في علم النفس، التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالموهوبين، والعمل على اكتشافهم وتحديد خصائصهم النفسية، السلوكية والاجتماعية، ورعايتهم رعاية خاصة، وفقا لأنظمة تربوية وأكاديمية متميزة بمناهجها وأساليبها، كما أسهمت في طرح تساؤلات بحثية جديدة تتعلق بالسمات غير المعرفية للموهوبين، ودور مختلف البيئات والأساليب في تنمية التحصيل المعرفي لهم (القريطي، 2014).

5.2. أعمال جيلفورد (Gulford 1950):

تعتبر أعمال جيلفورد هو الآخر مهمة في الأبحاث المتعلقة بتأصيل مفاهيم الموهبة علميا، حيث شكل تدخله في المؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية لعلم النفس في الكلمة الرئيسية انتقادا واضحا لاختبارات الذكاء كمركب متعدد الاتجاهات، في حين عرف الذكاء على أنه عملية معالجة للمعلومات، واعتبر الابداع مظاهر تتضمن الطلاقة، المرونة في التفكير، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة لتفصيلها وتوضيحها، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد صفات الشخصية المبدعة معرفيا، اجتماعيا، انفعاليا، جسديا وتطويريا (بترجي، 2011)

6.2. تصنيف جالجر (Galgger, 1966):

خلصت نتائج أعمال جالجر إلى تصنيف الموهوبين إلى ثلاث أصناف، ودائما وفقا لنسبة ذكائهم كما يلي (صباحي، 1992):

- الصف الأول: ويمثلون نسبة 15 إلى 20% من عينة مجتمع الدراسة، الذين يفوق مستوى ذكائهم نسبة 116.
- الصف الثاني: ويمثلون نسبة 2 إلى 4% من عينة مجتمع الدراسة، الذين يفوق مستوى ذكائهم 132.
- الصف الثالث: ولا يتجاوز 0.1% من عينة الدراسة بمستوى ذكاء يفوق 140.

ودعمت في التاريخ نفسه هذه الدراسة أعمال هدسون Hudson، الذي عرف الموهبة من خلال بعدين نسبة الذكاء المرتفع، ومستوى الإبداع الذي ينتجه الفرد من خلال ذكائه (صبحي، 1992).

7.2. أعمال شيلدز (Sheilds,1968):

لم تحد شيلدز في أعمالها في تحديد ماهية الموهبة عن سابقها من الباحثين، من خلال تأكيدها على أن الموهبة تتمثل في تمتع الفرد بنسبة عالية من الذكاء مقارنة بالآخرين، وفقا للمقاييس المعتمدة في ذلك (صبحي، 1992).

وتوالى الأبحاث خلال خمسينيات، وستينيات القرن الماضي في مجال اختبارات الذكاء ومستوياته، وبرزت مفاهيم جديدة حول التفكير التقاربي والتفكير التباعدي، الذي يعبر عن قدرة الفرد في الاستجابة السريعة المؤدية للإبداع، مما استبعد الاعتماد على الذكاء كقدرة عقلية في تفسير ماهية الموهبة، خاصة مع عجز هذه الاختبارات عن قياس التجديد والإبداع في مخرجات التفكير العقلي، مما ساهم في بروز توجه آخر يرى أنه من الضروري أن تعتمد إجراءات اكتشاف المواهب على اختبارات تقيس القدرات والتي اعتبرت كسمات شخصية ذات أهمية تميز الموهوبين (القمش، 2013).

ثالثا. المجالات الأساسية للموهبة:

أوضحت ريم (Rimm, 2003) متوافقة مع تعريف ميرلاند الشهير للموهبة، والذي اعتمده مكتب التربية الأمريكي، أن الموهبة تشمل ست مجالات أساسية وهي: القدرات العقلية العامة، الاستعداد الأكاديمي الخاص، التفكير الابتكاري، القدرة على القيادة، القدرة الحس/حركية والفنون البصرية والأدائية، والتي فصلها فيما يلي:

1. القدرة العقلية العامة:

- تتشكل القدرة العقلية من مجموع القدرات المرتبطة بالتحصيل الدراسي (الأكاديمي)، والتي يتم قياسها وفقا لمقاييس الذكاء المعروفة، كقياس ستانفورد-بينيه، حيث يزيد مستوى الذكاء عن 130، وعادة ما يميز أصحاب هذه القدرات المواصفات التالية (محمد ع.، 2005):
- توفر قدر كبير من المعلومات في مجالات مختلفة.
- قدرات لغوية ثرية.
- ذاكرة متفوقة وحادة.
- قدرات متقدمة من التفكير المجرد.

2. القدرة الأكاديمية الخاصة:

وهي مجموع القدرات التي يثبت الفرد تفوقه فيها، في مجال معين من مجالات العلوم أكاديميا كالرياضيات، أو اللغات الخ...، تؤكد لها درجات الاختبار التحصيلي التي تقارب 98% (محمد ع.، 2005).

3. التفكير الإبتكاري (الإبداعي المنتج):

تظهر هذه الميزة في الأفكار الأصلية المتعلقة بحل المشكلات ومرونتها وطلاقتها (القمش، 2013، صفحة 26)، والقدرة على تركيب عناصر متنافرة ومتفرقة لصياغة معاني جديدة ذات قيمة اجتماعية، وتميز الفئة المتمسمة بهذه القدرة الميزات التالية (محمد ع.، 2005):

- الإيجابية والتقدير الذاتي القوي، والاستعداد الدائم لتقييم معاييرهم الشخصية.

- قدرة فائقة في الربط بين الأفكار والكلمات وإيجاد صياغة جديدة لها، مع الميل إلى التعقيد فيها.

- الاندماج الواضح في أعمالهم ونشاطاتهم، رغم تباينها وتعقيدها.

كما يمكن العمل على اكتشاف هذا النمط من المقدر في الأفراد اعتمادا على مستوى اختباراتهم على أحد مقاييس التفكير الإبتكاري، مثل مقياس تورانس (Torrance)، وكذا مستوى آدائهم الإبداعي الذي يمكن ملاحظته في أحد المجالات.

4. القدرة القيادية:

تظهر هذه القدرة في تمكن الفرد من التواصل الجيد مع الآخرين، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (القمش، 2013)، وبضيف (محمد ع.، 2005) انها القدرة على اتخاذ القرارات ضمن مجموعة، من خلال استخدام مهاراتهم في إدارة العمل الجماعي، وصناعة المبادرات وقيادتها، وإدارة التفاوض مع مختلف الأطراف في المواقف الحرجة، ويتصفون عادة بالشغف والقدرة الفائقة على حل المشكلات، وروح المسؤولية المدعومة بالثقة بالنفس، والميل للعمل الجماعي والتعاون مع الآخرين لتجاوز المواقف والمشكلات.

5. القدرات في مجال الفنون البصرية والآدائية:

وهي المهارات التي يبرع فيها الأفراد في مجالات الفنون والآداء كالفنون التشكيلية من رسم، نحت وأشغال فنية، أو تأليف الموسيقى والتلحين والآداء الغنائي، أو الفنون الأدبية كالشعر والقصة، أو الفنون النمطية والمسرح (القريطي، 2014).

6. القدرة النفسية/حركية:

وهي القدرات التي يتمتع بها الافراد تشمل الجانب الحركي والرياضي، وغالبا ما تشمل الرياضيين (القريطي، 2014)، والتي تجمع بين المهارات العملية، المكانية، الميكانيكية والبدنية (محمد ع.، 2005).

ثالثا. الموهبة ومفاهيم العبقرية، التفوق والتميز:

1. الموهبة والعبقرية:

تري اليزابيث ماكليان (Mc clellan 1985) أن مفهوم الموهبة ارتبط في بدايات القرن الثامن عشر بمفهوم العبقرية، على أساس الاعتماد في تحديد مفهوم الموهبة وفقا لنسبة الذكاء فقط، حيث تفسر الدرجات الدنيا في قياسه على التخلف العقلي فيما تعبر الدرجات المرتفعة على العبقرية، ليؤكد العلماء فيما بعد أنها تتعداه إلى سمات أخرى كالإبداع والدافعية (محمد ع.، 2005).

إلى جانب تيرمان (Terman,1921)، الذي استخدم نسب الذكاء كدلالة على العبقرية في تجاربه التي دامت لمدة 30 سنة، وهي التفوق على الآخرين في الأداء بجودة ودقة كبيرتين، في مجال او مجموعة مجالات يضع لها المجتمع اعتبارا، ويسمى العبقرى كل من يؤدي عملا يتصف بجودة ودقة عاليتين، يدعمه في ذلك الذكاء المتقدم والابداع غير المعتاد (عبدالرحمن و تهاني، 2015).

2. الموهبة والتفوق:

فيما فرق نيولاند (Newland ,1976) بين الموهبة والتفوق، موضحا أن الموهبة هي القدرة على تحقيق الإنجازات الحياتية والاجتماعية دون أن ترافقها نسبة مرتفعة من الذكاء، أما التفوق فهو تحقيق تلك الإنجازات تبعا لوجود استعدادات وقدرات عقلية مرتفعة ساهمت في ذلك، أما جانبيه (Gagne,1985) فقد استخدم المصطلحين بشكل بنائي، أي تأسيس أحد المفهومين على الآخر، فربط الموهبة كاستعداد فطري يمكن أن يتطور إلى تفوق من خلال معدل ذكاء فوق المتوسط في مجال ما، وهو ما يتفق معه فيه الكثيرون (القريطي، 2014)، وتتضح أهم الفروق من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) الفرق بين الموهبة والتفوق حسب جانبيه

| الموهبة | التفوق |
|--------------------------------------|---|
| وجود موهبة، لا يعني التفوق | وجود التفوق يبني على وجود موهبة |
| تعتمد على عوامل وراثية | يعتمد على عوامل بيئية |
| تتمثل في طاقة كامنة أو نشاط أو عملية | هو نتاج تلك الطاقة أو النشاط أو العملية |
| يمكن اختبارها وفق مقاييس معتمدة | يشاهد بشكل تفاعلي على أرض الواقع |
| تترجمها القدرة من مستوى فوق المتوسط | يترجمها الأداء من مستوى فوق المتوسط |

المصدر: من إعداد الباحث

وبأني رأي كيرك وزملاؤه (Kirk & Gallagher and Anastasiow, 1997)، في سياق ارتباط التوظيف التقليدي لمصطلحي الموهبة والتفوق بالجانب العقلي، وعليه فإن مفهوم التفوق ارتبط مبكراً بمستوى الأداء في اختبارات ستانفورد-بينيه، بإحراز معدلات ذكاء تفوق 130، ويمثل من يحرزونه من الأطفال نسبة من 1 إلى 3% ممن هم في سنهم في مجتمعهم، وقد أدى ذلك إلى إهمال جوانب أخرى تبرز طبيعة التفوق مثل الفنون، القيادة، الرياضة... الخ، مما دفع الباحثين إلى توسيع مفهوم التفوق مثلما جاء في تعريف بول ويتي (Witty, 1953) للمتفوقين على أنهم الأفراد الذين يتمتعون بتميز في آدابهم في مجالات الفنون والموسيقى والقيادة الاجتماعية، ليظهره فيما بعد معتبرا إياه الأداء اللافت للنظر في أي شكل من أشكال النشاط الإنساني (القريطي، 2014).

3. الموهبة والابتكار:

ذكر (عبدالرحمن و تهاني، 2015) وفقا لما ورد في قاموس التربية الخاصة وتأهيل الغير عاديين (الشخص والدماطي، 1992)، فإن الابتكار هو القدرة على صياغة أفكار جديدة غير مألوفة، وفقا لمرونة عالية في التفاعل مع مسار الأحداث، وتنمية أنشطة متصلة، وينظر إلى الابتكار وفق اتجاهين: الابتكار كعملية، حيث يمر عبر مجموعة من الخطوات والمتمثلة حسب (جراهام والاس) في الإعداد، الكمون، الإشراق والتحقق، والابتكار كمنتج (مؤلف، اختراع... الخ) يتميز بمواصفات محددة كالطلاقة، الأصالة وجدة الإنتاج.

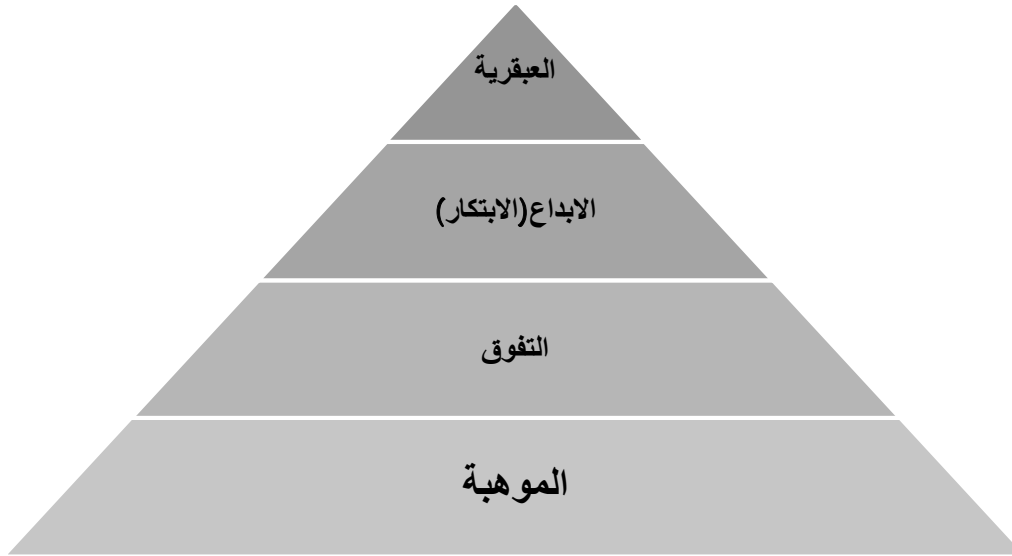
وعرفه كل من هلمان وكوفمان على أنه القدرة على إيجاد الأفكار الجديدة وغير المعتادة واستعمالها، وهو تميز نادر في مجال ما من مجالات الجهد البشري كما يراه أوزيل (القمش، 2013).

وقد يصبح الابتكار أو التفكير الابتكاري كأحد أوجه الموهبة التي تطبع الفرد عبر مراحل حياته، الذي يمكن قياسه بمقياس لورانس كأحد أهم المقاييس في هذا المجال، والذي يمكن تمييزه من خلال الأداء والمنتجات الجديدة (محمد ع.، 2005).

4. الأداء الإنساني المتفوق:

في نموذج مطور قدمه عبدالمطلب القريطي (2001)، والذي يشرح ما أسماه بمستويات الأداء الإنساني المتفوق، الذي يربط بين مفاهيم الموهبة، العبقرية، التفوق والإبداع في ترابط هرمي تمثل الموهبة قاعدته، التي تتطور وتنمو بتوفر الشروط الموضوعية المساعدة على ذلك والتي تلعب دور المتغيرات الوسيطة في إحداث التفاعلات والتأثيرات المختلفة لهذا التطور وهي الدافعية الشخصية، البيئة الأسرية والمجتمعية، وتنقل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى لتمثل مفهوما جديدا من المفاهيم سالفة الذكر، والشكل التالي يوضح هذا المعنى (عبدالرحمن و تهاني، 2015):

الشكل رقم (1-1): مستويات الأداء الإنساني المتفوق



المصدر: عبد الرحمن سيد سليمان، تهاني محمد عثمان منيب،

المتفوقون والموهوبون والمبتكرون الجزء الأول ص 30

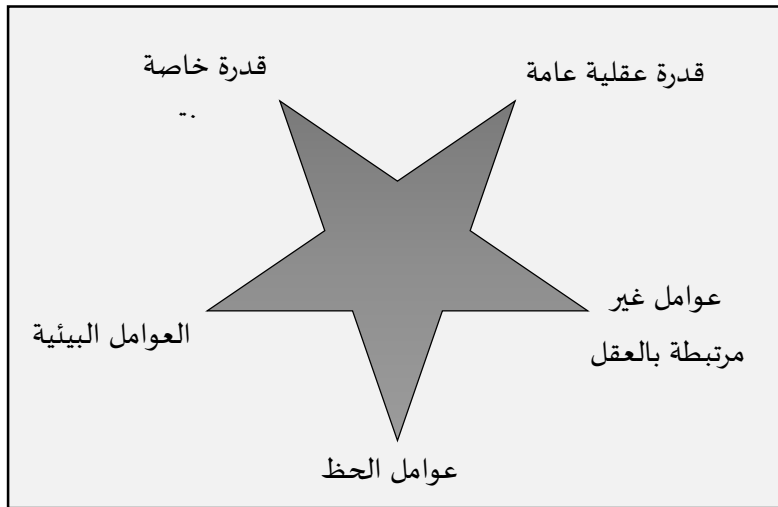
المطلب الثاني: أهم النظريات والنماذج المفسرة للموهبة.

أولا. النظرية الاجتماعية النفسية لتاننبوم (1983):

يعتبر ابراهام تاننبوم (Abraham Tannenbaum) أحد أهم الباحثين المعاصرين الذين اهتموا بموضوع الموهبة، حيث قدم نظريته في هذا المجال، والتي عرفت بالنظرية النفسية الاجتماعية في تفسير الموهبة، والفارق في نظريته كون أنه يعتقد أن الموهبة كآداء لا تتطور إلا عند البالغين، وتتجلى عند الأطفال كطاقة كامنة تؤثر لاستعداد فطري يمكنهم من التميز في الآداء، ويدعمهم في الوصول إلى أفكار جديدة تتعلق بمختلف الأنشطة التي تساهم في جودة النشاط الإنساني عموما (محمد ع.، 2005).

وحسب (القريبي، 2014)، تتبنى نظرية تاننبوم على مجموعة من العوامل المتفاعلة والمتشابكة مع بعضها، من شأنها تفعيل تطور الموهبة لدى الأطفال ونقلها من مجرد استعداد فطري، إلى أداء متميز يتميز به البالغون والراشدون، تتضح في شكل نجمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) العوامل الخمسة لتحقيق الموهبة (نظرية تاننبوم)



المصدر: نظريات وبرامج في تربية المتميزين والمتفوقين (ص 21)

ويرى تاننبوم وفق ما ذكره (محمد ع.، 2005)، أن مجموعة من هذه العوامل تتميز بالثبات (Static)، وتمثل عوامل محددة لا تتغير عبر الزمن، ومجموعة أخرى تتسم بالديناميكية (Dynamic)، تتغير باستمرار لتدخل مؤثرات خارجية، مما يؤكد دور البيئة وفي تنشئة الموهوبين، وتحديد مستوى وطبيعة موهبتهم، وفيما يلي شرح للعوامل الخمسة:

1. القدرة العقلية العامة:

يتعلق هذا العامل بمستوى ومعدل الذكاء، الذي يقاس من خلال اختبارات الذكاء المعتمدة، وهي القدرة التي يبنى عليها مستوى الذكاء العام للفرد، ويتحدد أسلوبه في عملية التعلم المستمر (محمد ع.، 2005)، وتتدخل في تنوع الكفاءات الخاصة لكل مجال من مجالات النشاط الإنساني، وترتبط أهميتها بالدرجة الأولى بالتحصيل الدراسي أو الأكاديمي والفنون الأدائية بأهمية أقل (القريطي، 2014).

2. القدرة الخاصة:

إلى جانب القدرة العقلية العامة، يجب توفر قدرة خاصة، تتشكل من مهارات الفرد النوعية في مجال أو عدة مجالات في حياته، والتي تشكل طبيعة أدائه فيه، وتبرز أهمية إبداعه وابتكاره في ممارسته له، مما يعطي الانطباع بقدرته الخاصة للعيان (محمد ع.، 2005).

3. العوامل البيئية:

لا يمكن الادعاء بوجود بيئة مثالية داعمة لتطور الموهبة، لكن هذا لا ينفى وجود بيئة مشجعة تتميز بالمحبة، التفاؤل، التشجيع وحتى الضغوط، التي تمثل دافعا قويا لكثير من الموهوبين، ويمثل الأبنان أهم مصادر الدعم والمساندة بما يوفرانه من اهتمام ودفع لأبنائهم نحو التميز، إلى جانب طرق وأساليب التعليم،

الزملاء في المدرسة أو الحي، وحتى المكتبات والمسارح التي توفر جوا للإلهام والابداع للموهوبين (الحروب، 1999).

4. عوامل غير مرتبطة بالعقل:

لا ترتبط الموهبة بالعوامل المتعلقة بالعقل فقط، كمستوى الذكاء، وقوة التحصيل المعرفي، ولكن هناك عوامل أخرى غير مرتبطة بالعقل تسهم بشكل مباشر في تطوير المواهب وتميز الأفراد، والمتمثلة في السمات الشخصية، الإيجابية، الدافعية وتقدير الذات (محمد ع.، 2005)، و يرى (الحروب، 1999) أن القدرات العقلية وحدها لا تحقق الموهبة ولا تظهر منتجاتها الإبداعية في غياب الرغبة الجامحة، العمل المتواصل والدافعية للإنجاز -التي يمكن أن تكون نتاج قيم تربية أسرية، أو أثر أحد المؤثرات البيئية- العوامل التي يجب أن تولى كل الاهتمام والعناية في نشأة الموهوبين.

5. عامل الحظ(الصدفة):

غالبا لا يعطى لهذا العامل أهمية في تحديد عوامل تطور الموهبة، إلا ان الاحداث التي تقع في حياة الفرد دون تدخل منه، قد تكون لها أثرا في تحريك الطاقة الكامنة وتوجيه الاستعداد الفطري الوجهة الصحيحة نحو التميز، بشرط أن يتسم الفرد بالإيجابية والاستعداد لاقتناص الفرص التي تعدها الحياة، والتي قد لا تتكرر على اعتبارها صدفة (الحروب، 1999).

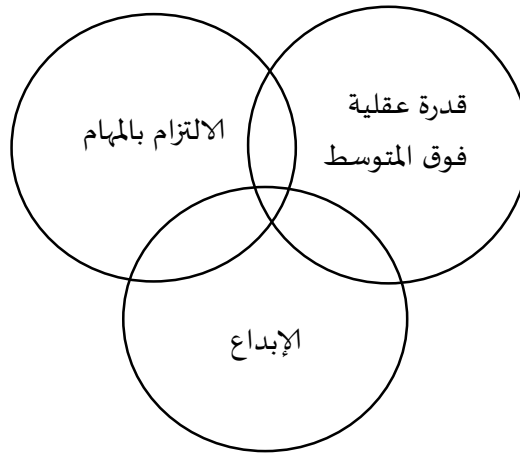
ثانيا. نموذج رينزولي ثلاثي الحلقات(1986):

قدم جوزيف رينزولي(1986, Renzulli) نموذجه الجديد للموهبة بعد تطويره لنموذج أصلي، والذي صنف من خلاله الموهبة إلى صنفين: الموهبة المدرسية والتي تفسر قدرة الفرد على التحصيل المدرسي، واجتيازه للاختبارات المتعلقة بها، حيث يتميز أفراد هذا الصنف بمستوى ذكاء مرتفع، وقوة في التحصيل المدرسي، رغم أنه لاحظ في أحيان كثيرة عدم وجود علاقة بين ارتفاع نسبة الذكاء وقوة التحصيل الدراسي، والموهبة الإبداعية الإنتاجية التي تتعلق أساسا بالتميز الفردي في مجال من المجالات الست التي وردت في تعريف مارلاندر -مع استبعاد الاستعدادات الاكاديمية التي تخص فئة الموهبة المدرسية-، وهي الاستعدادات الاكاديمية الخاصة، القدرة على التفكير الابتكاري، القدرة على القيادة، القدرة الحس حركية والفنون البصرية والأدائية (محمد ع.، 2005).

طور رينزولي نموذجه الجديد للموهبة، من خلال تحديده للتداخل بين فئتي الموهبة، حيث رأى أن الفئة الثانية تضم مجالات متعددة، فعمل على تقسيمها بدورها إلى قسمين، قسم يتعلق بالذكاء العملي، والثاني بالقدرة الابتكارية (محمد ع.، 2005).

ليتضح النموذج في صورته النهائية، والمتكون من ثلاث حلقات تمثل خصائص وسمات إنسانية وهي: قدرة عقلية فوق المتوسط، الالتزام بالمهام والابداع، حيث لا تحقق إحدى هذه السمات التميز الفردي للموهوب بوجودها منفردة، أو بمعزل عن السمات الأخرى المكونة للنموذج، بل وجود السمات الثلاث في الوقت نفسه والتميز والتفوق هو نتاج تفاعلها فيما بينها، فيما تلعب كل سمة منها دورا مميزا ومهما في بروز الموهبة وتفسيرها، ويرى رينزولي أن المتميزين الموهوبين هم القادرون على استثمار هذه التوليفة من الخصائص والسمات، وتميئتها في مختلف ممارساتهم لأي نشاط إنساني، والمواقف التي يتعرضون لها، مما يستدعي حصولهم على فرص للتنمية والتطوير وفق برامج تعليمية وتطويرية غير عادية (الحروب، 1999).

الشكل رقم (1-3): نموذج رينزولي ثلاثي الحلقات



المصدر: ماجدة هاشم بخيت وآخرون، 2023، برنامج قائم على نموذج رينزولي الاثرائي لتنمية مهارات التنظيم الذاتي لأطفال الروضة، دراسات في الطقولة والتربية، ص 346

كما أشار رينزولي إلى ضرورة التوازن بين المكونات الثلاث دون الحاجة لتساويها، فالقدرة العقلية فوق المتوسط لن تؤدي إلى مستوى من الإنتاجية المرغوبة، ما لم يرافقها التزام ودافعية تجاه المهام المنوطة بالفرد، ووجود مستوى من القدرة العقلية والتزام جاد بالمهام لا يؤدي إلى أصالة وتنوع في المنتجات، ما لم يدعمهما قدرات إبداعية ملهمة (القريطي، 2014، صفحة 83)، والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات مكونات هذا النموذج:

جدول رقم (1-2): مؤشرات مكونات نموذج رينزولي ثلاثي الحلقات للموهبة

| مؤشراتها | مكونات النموذج |
|--|------------------------|
| - التفكير المجرد والتحليل. - قوة الذاكرة. | قدرة عقلية فوق المتوسط |

| | |
|--|-------------------------|
| <p>-الاستيعاب المعرفي. -التفكير الانتقائي. -مهارات الأداء في نشاطات متخصصة (كحل المشكلات).</p> | |
| <p>-مستوى اهتمام عالي. -التحمل، التصميم، والثقة بالقدرات الذاتية. -التوجه نحو التدريب. -القدرة على التواصل مع الآخرين. -حس النقد الذاتي وتقبل نقد الآخرين.</p> | <p>الالتزام بالمهمة</p> |
| <p>-الأصالة والتجديد في التفكير. -الانفتاح على الخبرات والتجارب الجديدة. -التفاعل مع الجوانب الجمالية للأفكار والأحداث. -الاهتمام بتفاصيل الأمور وإجراءاتها.</p> | <p>الابداع</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا. نظرية ثلاثية الموهبة لستيرنبرج (1986):

قدم روبرت ستيرنبرج (Robert Sternberg, 1986) نظريته الثلاثية للموهبة، والتي أسسها على نظريته الأولى، وهي نظرية الذكاء الثلاثي، ويرى ستيرنبرج من خلال النظرية الثلاثية -التي أن الموهبة هي إدارة الفرد لقدراته العقلية ومهاراته النوعية، بشكل ذاتي عالي الجودة، وهو قائم على ثلاث مكونات، من الضروري توافرها معا ليتمكن وصف أي فرد بالموهوب، وهي (القريطي، 2014، صفحة 97):

• الموهبة التحليلية.

• الموهبة الابتكارية (الإبداعية).

• الموهبة العملية.

1. الموهبة التحليلية:

التي تركز على الذكاء التحليلي، حيث يتمتع الموهوب بقدرات في التحليل، التقييم، النقد وإصدار الأحكام، مما يؤهله للتميز في أداء الاختبارات الأكاديمية واختبارات قياس الذكاء التقليدية (صبيان، إدارة المواهب نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، 2019، صفحة 87).

2. الموهبة الابتكارية (الابداعية):

أساس تكوين هذا النوع من الموهبة الذكاء الابتكاري (الإبداعي)، والموهوبون ابتكاريا لديهم قدرات متقدمة في الابداع، وينظرون إلى الأمور من زوايا أعمق غير عادية، يتمتعون بحس حدسي واستشراقي يمكنهم من التميز في حل المشكلات، والتكيف مع المواقف الحياتية المختلفة والجديدة، ويتميزون بقدرتهم على استثمار مهاراتهم لخلق فرص تعلم جديدة، وإن كانوا عادة لا يحققون مستويات عالية في اختبارات الذكاء التقليدية، إلا أنهم يحققون إنجازات مبهرة في مجالات تخصصهم، على غرار مجالات الفنون، الأدب، التجارة وريادة الاعمال.. الخ (القريطي، 2014).

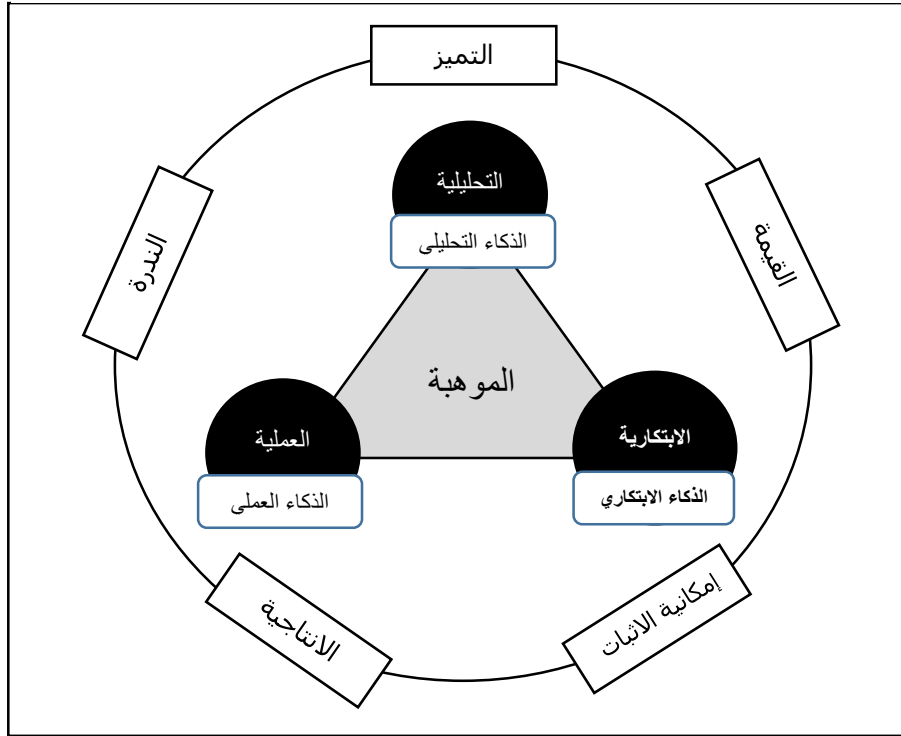
3. الموهبة العملية:

تتبنى أساسا على الذكاء العملي، من خلال قدرة الموهوب على توظيف قدراته ومهاراته التحليلية في التعامل مع المواقف الحياتية والعملية، وتحويل أفكاره وتصويراته إلى برامج ومشاريع يمكن تطبيقها، وإقناع الآخرين بجودها ومستواها، كما يترجمها اخضاع خصائص البيئة المتواجد فيها لاحتياجاته الشخصية والنفسية، من خلال التغيير في عناصرها ومكوناتها (القريطي، 2014).

ولا يمكن ان ينفرد شخص ما بموهبة محددة بشكل صرف، لكنه قد يجمع بين الأنماط الثلاثة من المواهب بنسب متفاوتة، لتشكل لديه نمط رابع أسماه سترينبرج بالموهبة المتوازنة، التي تجمع عناصر الأنماط الثلاثة سألقة الذكر، لكنه لم يؤكد في الوقت ذاته تفوق صاحب الموهبة المتوازنة عن صاحب واحد من المواهب الثلاث، ولكن يعتمد ذلك على التفاعل بين السيطرة العقلية التي يمارسها، أسلوبها ومجالها، وأشكالها، أين تشكل مزيج التفضيل العقلي، حيث تبرز السيطرة العقلية الموهبة الداخلية، وأشكالها تبرز الموهبة الخارجية فيما يعكس الجمع بينهما الموهبة العملية المبنية على الخبرة، كما وضع الفرد امام مجموعة من التحديات حتى تكتمل لديه صفة الموهبة أهمها: التميز، الندرة، الإنتاجية، إمكانية الاثبات والقيمة (محمد ع.، 2005).

للإشارة، قام سترينبرج بتطوير نموذج للموهبة سنة 2000، بإضافة عنصر رابع وهو الحكمة، كمكون للذكاء العقلي، حيث يعرفها على أنها الاهتمام باحتياجات الآخرين وراحتهم، وتشكل النصيحة والمشورة لصالح الآخرين قصد توجيههم وإرشادهم لما ينفعهم الحكمة العالية، مشيرا إلى نماذج إنسانية استطاعت أن تجسدها أمثال مارتن لوثير كينغ، غاندي، نيلسون مانديلا، الأم تيريزا (عجيلات، 2017).

الشكل رقم: (1-4) نظرية ثلاثية الموهبة لستيرنبرج (1986)



المصدر: من إعداد الباحث

رابعا. نظرية الذكاءات المتعددة لغاردنر (1983) (تبلور الخبرات):

ترتكز هذه النظرية التي تبناها كل من والترز وغاردنر حول ما أسماه بتطور الخبرات، والمقصود به التوافق بين شخصية الفرد وتطوره، وبين مجال من مجالات المعرفة والممارسة الإنسانية، حيث يحدث تطور الخبرات لدى الفرد بعد اكتشاف موهبته، بتفاعله مع الحقل المعرفي ومجالاته وأدواته، والذي يحدث بدوره تغيرا في تفكيره ونظرته لهذا المجال المعرفي، هذا المفهوم الذي بني وفقا لفطرة الفرد، تكوينه وممارسته المستمرة، ليتطور فيما بعد بفضل جهود غاردنر إلى نظرية سميت بنظرية الذكاءات المتعددة (Multiple Intelligences Theory)، حيث يرى غاردنر أن الأشخاص العاديون بإمكانهم القيام بعدة أشكال متفرقة من الأنشطة العقلية وفق ذكاء محدد من بين الذكاءات التالية (الحروب، 1999، صفحة 96):

1. الذكاء اللغوي:

يشكل هذا الذكاء القدرة على استعمال اللغة الأم، التي يجبل عليها الطفل في بيئته، وأيضا القدرة على تعلم لغات أخرى واستعمالها في التعبير الشفهي والخطابة، من خلال القدرة على معالجة بنائها و مشافهتها، ومعاني مفرداتها، واستخدامها كتابية، قراءة وتحديثا، وتعتبر فئة الخطباء والكتاب والشعراء الأكثر ذكاء لغويا (القريطي، 2014، صفحة 86)، وأهم سماتهم في ذلك: قوة الذاكرة، الاستخدام المبدع للكلمات، إتقان قواعد اللغة، المتعة في القراءة والكتابة، القدرة التعلم من خلال النظر والسمع (محمد، 2005، صفحة 87).

2. الذكاء المنطقي-الرياضي:

تشير (صبيان، 2019) إلى أن الذكاء الرياضي-المنطقي يتمثل في المهارات المتقدمة في التفكير المنطقي بأنواعه الاستدلالي، الاستقرائي والاستنباطي، وتشكل الكفاءة في استخدام الأرقام في مختلف العمليات الحسابية كالتصنيف، اختبار الفروض، المعالجة الحسابية وحل المشكلات المجردة أهم المهارات التي تميز هذا النوع من الذكاء، ويوصف أصحاب هذا الذكاء بأنهم مولعون بالعمليات الحسابية الصعبة، وبالنظام في مهامهم، والانضباط والتسلسل المنظم لأعمالهم وواجباتهم، كما أنهم لا يتسرعون في اتخاذ القرارات، ولا يرتجلون حلولاً للمشكلات إلا بعد تحليلها ودراستها بتمعن.

3. الذكاء الجسمي-الحركي:

يظهر هذا النوع من الذكاء في صورته الأولية، في مختلف الحركات البسيطة والنشاط الجسدي المعتاد، الذي يحقق الاستقلالية والحرية في التعامل مع الوسط المادي، ويتضح في مستواه المعقد في قدرات الفرد التعبيرية من خلال حركات جسده، وعرضها في تناسق وتنظيم محكمين لتحقيق هدف معين، وفي مستواه التمكني، يرقى الذكاء الجسمي الحركي إلى القدرة على الابتكار في الحركات الجسدية وطرق عرضها، بما يسهم في التعبير عن أفكار وقيم في شكل درامي ومثير، لينتهي في شكل إنجازات إبداعية جديدة ومبهره (الفقيهي، 2012).

4. الذكاء التفاعلي-الاجتماعي:

يعرف الذكاء التفاعلي في قدرة الفرد على التعرف على مشاعر الآخرين، وبناء علاقاته معهم وفقاً لهذه المعرفة، وحسب تصنيف بيتر سالوفاي (Peter Salovey) يشمل الذكاء الانفعالي مؤشرين: التعرف على مشاعر الآخرين، وتوجيه العلاقات الشخصية، ويتجلى عموماً في قدرة الفرد على إقامة علاقات متميزة مع الآخرين، والبحث عن وسائل فعالة للتشارك الاجتماعي معهم من خلال تفهم مشاعرهم وآرائهم، ومحاولة فهم انفعالاتهم وسلوكياتهم، مما يسهم في حل النزاعات وتوسيع مساحة التقارب، ليكون في المحصلة مؤثراً في محيطه الاجتماعي (الفقيهي، 2012).

5. الذكاء الذاتي-الشخصي:

يهتم الذكاء الذاتي بالصورة الداخلية لشخصية الانسان، ويبرز في فهم الذات من خلال رغباتها وميولاتها ومشاعرها، وتقدير الذات من خلال اعتبار تفرداها بين الكائنات، والسعي لتطويرها وتنميتها كفاءة ومهارة في مجالات الحياة، والاهتمام بطبيعة علاقتها مع الآخرين والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى التمكن من فهم المشاعر الذاتية ومختلف القيم والمعتقدات واستثمارها في قيادة السلوك الشخصي (الفقيهي، 2012).

6. الذكاء الموسيقي-الإيقاعي:

النموذج البسيط لهذا الذكاء يكمن في القدرة على معرفة النغمات الموسيقية، وبالتالي التمييز بين مختلف الأصوات البيئية المؤلفة منها، والتفاعل مع ما تشكله من إيقاعات (الحروب، 1999)، ويشير (الفقيهي، 2012) إلى أن الذكاء الموسيقي في نموذجه الراقى يتضح من خلال القدرة على استخدام الإيقاعات الموسيقية في التعبير عن الأفكار والأحاسيس الشخصية، ومشاركتها مع الآخرين.

7. الذكاء المكاني-البصري:

يفسر هذا النمط من الذكاء القدرة على تعريف شكل ما، وصياغة صورة عقلية متكاملة له، والتفاعل معها بشكل متوتر ومتوازن في عرض بصري مكاني، والقدرة على تشكيل أبعاد أي مكان صورا، ومعالجتها عقليا أو تمثيلها للآخرين شكلا أو تصويرا، ويبرز بصفة خاصة في هذا الذكاء المهندسون المعماريون (محمد ع.، 2005).

خامسا. نظرية جانبيه الفارق بين الموهبة والتفوق DMGT:

تركزت أعمال فرانسوا جانبيه (Gagne, 1985) في تحديد معنى الموهبة والفوارق الموجودة بينها وبين مفهوم التفوق، حيث يفرق بين تعريفين للموهبة: موهبة تشكل الاستعدادات الفطرية للفرد منطلقا لها، وتظهر في قدرات طبيعية في مجال على الأقل من مجالات النشاط الإنساني وهي المجال العقلي، الإبتكاري، الاجتماعي، الحركي والادراكي لم تتدخل في تشكيلها أي مؤثرات كتعليم متميز أو تدريب مكثف، و الموهبة كآداء متميز، حيث يركز هذا المفهوم على طبيعة أداء الفرد الفائق وإجادته المتميزة لمجال ما يملك عنه خلفية معرفية، وساهم التدريب المكثف والممنهج في بروز موهبته، وبالتالي هي تعبر عن استعدادات فطرية ساهمت عوامل مختلفة في تحويلها من استعداد إلى أداء، تشكل هذه العوامل متغيرات وسيطة مؤثرة تتمثل في التربية (بما فيها التعليم)، التدريب والممارسة، والتي يظهر تأثيرها من خلال تفاعلها مع بعضها، والذي تعمل عليه مجموعة من المحفزات الهامة والمتمثلة في العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد كطبيعته، مزاجه ودافعياته، والعوامل البيئية كالأسرة، المحيط، الاحداث والمواقف (محمد ع.، 2005).

ومن خلال هذا الطرح استطاع جانبيه الربط بين الموهبة والاستعداد الفطري للقدرات ذات الطابع الوراثي، دون تدخل مؤثرات كالتدريب والتعليم، وبين التفوق وطبيعة الأداء المبني على المهارة، الاتقان والانجاز، المبني على التعلم والممارسة، ومنه فهو يرى أن الموهبة هي أساس ومنطلق التفوق، فوجود التفوق يعني بالضرورة وجود موهبة ولكن العكس ليس صحيحا (القريطي، 2014).

أما عن التفوق فيرى جانبيه -إلى جانب اعتباره تحويل قدرات واستعدادات فطرية أو طبيعية إلى مهارات تمثل الكفاءة في مجال معين- انه يخضع لعملية تطور تتمايز فيها أربعة أشكال هي: النضوج ويمثل التطور

البيولوجي الذي يطرأ على مختلف أجهزة الانسان(عظامه، أعضاؤه الداخلية، الدماغ...الخ)، التعلم غير النظامي الناتج عن المعارف والمهارات التي تكتسب من خلال الأنشطة اليومية والروتينية وهو ما يصطلح عليه بالذكاء العملي، والتعلم النظامي غير المؤسسي التي تخضع فيه العملية التعليمية لوعي الفرد بأهدافه وغاياته من التعلم، والتعليم النظامي المؤسسي المبني على نظم ومناهج محددة لتنمية وتطوير مناحي محددة واكتساب معارف ومهارات بعينها تبعا للمرحلة السنوية وخصائصها (ديفيدسون و ستيرينبرغ، بدون سنة نشر).

المطلب الثالث: الموهوبون، تعريفهم، خصائصهم وتصنيفاتهم.

أولا.تعريف الموهوبين وخصائصهم:

1.تعريف الموهوب:

تعددت تعريف الشخص الموهوب، بتعدد الاتجاهات البحثية والعلمية التي تناولت مفهوم الموهبة، وتبعا

لأدبيات الموضوع من خلال الدراسات المختلفة نلخص مجمل التعاريف التي وردت في الجدول التالي:

جدول رقم(1-3): تعريف الشخص الموهوب

| التعريف | الباحث |
|---|--------------------------|
| هو الشخص المتميز بنسبة عالية من الذكاء، وقدرات ابتكارية مبهرة، وتحصيل أكاديمي مرتفع. | رينزولي (1977) |
| هو الفرد المتميز بقدرة عقلية فائقة، تتجاوز نسبة ذكائه فيها 130، وقدرات في التفكير الإبداعي رفيعة المستوى. | كيرك (1979) |
| هو الشخص الذي يبدي تفوقا ملحوظا في المجال الاكاديمي، وتميزا في أحد أو بعض مجالات التفكير الابتكاري، القيادة، المهارات الفنية والحركية. | ويتى وتورانس |
| هو الذي يحوز قدرات بمستوى يفوق الآخرين، وتمكنه على استخدامها ببسر، للتفوق والتميز بشكل يثير أمنيات من حوله في اكتساب ومحاكاة ما يملكه من قدرات. | كاي ثورن وأندي بيالانت |
| هو القادر على تحقيق انجاز عالي، من خلال امتلاكه لمجموعة من القدرات رفيعة المستوى في مجالات القدرة العقلية، التحصيل الأكاديمي، التفكير الإبداعي، القيادة والجوانب الفنية | محمد عبدالرحمن عدس(1998) |

| | |
|----------------------------|---|
| عادل عبدالله محمد(2005) | هو القادر على تحقيق التميز في مجال أو عدة مجالات من النشاط الإنساني، بشكل يفوق الآخرين بشكل غير عادي. |
|----------------------------|---|

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التعاريف الواردة في الدراسات

استنادا لما سبق يعرف الباحث الموهوب على أنه فرد يمتلك قدرات غير عادية، تظهر في مستوى الذكاء المرتفع، والتحصيل المعرفي العالي، والتمكن من المهارات المتعلقة بأحد مجالات النشاط الإنساني كالقيادة، والفنون والأداء الحركي والتمثيلي، تقوده ليكون متميزا عن الآخرين من أفراد الفئة العمرية التي ينتمي إليها.

2. أصناف الموهوبين:

صنف كرونشاك (Cruncshank) الموهوبين إلى ثلاث فئات رئيسية، الأذكيا المتفوقون الذين يتميزون بمعدل ذكاء يتراوح بين (120-135)، ويمثلون نسبة 5 إلى 10% من البشر، والموهوبون بمعدل ذكاء (135) إلى (170)، وبنسبة تمثيل من 1 إلى 3%، والعباقرة الذين تتجاوز نسبة ذكائهم 170%، ويشكلون ما نسبته 0.00001% (بن شديد الرفاعي، 2012)

من ناحية أخرى يمكن تصنيف الموهوبين وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (1-4): تصنيف الموهوبين

| التصنيف | الخصائص |
|-------------------------------|--|
| الموهوبون الناجحون | يتميزون بالتحصيل العلمي المرتفع، والتقيد بالأوامر والتعليمات، والانصياع للتقاليد الاجتماعية. |
| الموهوبون ذوي التحدي | لديهم القدرة على الابداع والابتكار، يحبطون أحيانا، يميلون للتمرد باستمرار. |
| الموهوبون المجهولين | لديهم تقدير ضعيف للذات، ويتميزون بالهدوء وعدم الرغبة في الاختلاط بالآخرين |
| الموهوبون الإنسحابيون | سريعو الغضب، يطبع سلوكياتهم نوع من العنف، يظهر من خلال حالة الاكتئاب أو العزلة. |
| الموهوبون ذوو التصنيف المزدوج | وهم فئة تتميز بعجز أوإعاقة جسدية أو عاطفية، أو صعوبات في التعلم، يمكن أن تسبب لهم حالة من العزلة والإحباط وعدم تقدير الذات |
| الموهوبون المستقلون | أهم ما يميزهم تقدير عال للذات، والتمتع بصحة نفسية إيجابية، تدفعهم للتعلم وتطوير المهارات بشكل مستمر |

المصدر: غالية بنت حمد الرفاعي، (2012)، التحديات التي تواجه الموهوبون من وجهة نظر المتخصصين،

رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص52.

ويصنف الموهبة والموهوبين في أربع فئات (جروان، 2019):

أ.الموهوب تحليلياً Analytically Gifted:

تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد واصدار الأحكام والمقارنة والتقييم والتفسير، والموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أداؤه في المدرسة جيداً وكذلك في اختبارات الذكاء.

ب.الموهوب إبداعياً Creatively Gifted:

تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل ووضع الفرضيات وتوليد الأفكار، والموهوب من هذه الفئة لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات تتطلب توليد أفكار جديدة وأصيلة مثل كتابة قصص قصيرة والرسومات وحل مشكلات رياضية جديدة.

ج.الموهوب عملياً Practically Gifted:

يظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب التطبيق والاستخدام والتنفيذ للمعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة، والموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ذات اطار أو محتوى محدد.

د.الموهوب المتوازن Balanced Gifted:

يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والابداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيّاً منها.

ثانياً.خصائص وسمات الموهوبين:

تكتسي معرفة الخصائص والسمات التي يتصف بها الموهوبون أهمية كبيرة، لتحديد بشكل استباقي التغيرات المتعلقة بعملية نمو الأطفال الغير عادية، ومعرفة القدرات عالية المستوى التي يظهرونها مقارنة مع أقرانهم في المرحلة العمرية، قصد توفير البيئة المناسبة للتكفل باحتياجاتهم واهتماماتهم، التي تستهدف تنمية هذه القدرات بشكل سليم يسهم في بروز مواهبهم بشكل سوي ومتوازن، كما يمكن اتخاذها كمؤشرات عن وجود الموهوبين والتمكن من اكتشافهم في سن مبكرة، قصد تطوير المناهج والأساليب التعليمية والتربوية الملائمة والمشبعة لاحتياجاتهم (القمش، 2013).

وفيما يلي أهم الخصائص والسمات التي تميز الموهوبين عن غيرهم:

1.الخصائص الجسمية:

يتميز الموهوبون عن متوسطي الذكاء بالطول والوزن الزائدين، ونشاط وحيوية غير معتادة، وقدرتهم على المحافظة عليها مع مرور الزمن، وهته الصفات حسب الدراسات لا تظهر مع الولادة أو السنوات الأولى من العمر،ولكن تظهر كعلامات مصاحبة للنمو، ويمكن أن لا تظهر في بعض الموهوبين اطلاقاً (الجوالدة و القمش، 2015).

2. الخصائص المعرفية:

يشكل النمو العقلي أهم ميزات الموهوبين، والتي تمثل العلامة الفارقة بينهم وبين العاديين، حيث ترتفع نسبة النمو العقلي لديهم إلى (1.3)، وتظهر لديهم علامات الذكاء الذي يفوق سنهم بكثير، والتي تنعكس في قدراتهم الذهنية في التفكير في المسائل المعقدة والمجردة، وأيضا قدرتهم على فهم واتقان اللغات بسرعة، والتي تعتبر أهم مؤشر لبزوغ الموهبة، ويتضح في القدرة على التعبير واستخدام المفردات في سن مبكرة، والتفريق بينها وتمييز المعقد منها، وهو ما أكدته دراسة تيرمان وأودين (1947)، شملت 81 موهوبا، والتي أظهرت قدراتهم العالية في القراءة واستيعاب المعاني في سن الثالثة والرابعة، كما يتمتعون بمستوى مرتفع من القدرة على التذكر، وخيال واسع يمكنهم من القدرة على حل أصعب العمليات الذهنية، والتعلم السريع من خلال الربط بين المسائل، وفهم العلاقات المعقدة، إضافة إلى قدرتهم على التفكير الاستنتاجي التي تظهر من خلال كثرة طرح الأسئلة، وتحليل وربط الوقائع والأحداث، وأيضا القدرة على التفكير الاستدلالي، فللموهوبين قدرات عالية في ادراك العلاقات وصياغة القواعد والقوانين باستخدام الاستقراء والاستنباط بناء على الأفكار والمفاهيم المجردة (أحمد عدنان، 2015).

3. الخصائص الانفعالية والاجتماعية:

كثيرا ما وصفت فئة الموهوبين بكونهم من محبي العزلة ومجانبة مخالطة المجتمع، وميلهم إلى الابتعاد عن الأنشطة الاجتماعية المختلفة، في حين أثبتت الدراسات عكس ذلك تماما، حيث دلت على كونهم فئة تتميز بالاستقرار العاطفي والتوازن الذاتي، الذي يدفعهم ليكونوا عناصر منفتحة على المجتمع، ومشاركة بصورة إيجابية في نشاطاته وأحداثه، مبرزين مستوى نضج أخلاقي عال، يظهر في إدراكهم لطبيعة علاقاتهم مع الآخرين، وتحكمهم فيها وقدرتهم على إقناعهم والتأثير فيهم (الجوالدة و القمش، 2015)، من ناحية أخرى يظهر الموهوبون قدرة عالية على التكيف مع البيئة المحيطة والتغيرات التي تحدث فيها، نظرا لتمتعهم بصحة نفسية تفوق العاديين، كما أنهم سرعوا الإحباط في حالات تضيقهم للفرص، أو محدوديتها (سعود عجين، 2007)

المبحث الثاني: إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية**المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب****أولا: مفهوم إدارة المواهب.****1. المواهب البشرية في المؤسسة:**

لم يعرف مصطلح الموهبة في مجال الأعمال والمنظمات تعريفا موحدا، حيث تعددت التعريفات وفقا للسياق والظروف المحيطة، والقيم التي تحكم مفاهيم النجاح والمنافسة بين المؤسسات، وكذا إلى قيمها

الاجتماعية ومعتقداتها وثقافتها التنظيمية، إلا أنها أصبحت كمصطلح إيجابي له تقديره وجودته في عالم الأعمال والمؤسسات، حيث لم يعد مقتصرًا على مجالات الفنون والرياضة، ومنذ سنة 1990 وضعت السياقات الديمغرافية والاقتصادية وتغيراتها، التي تعتبر ندرة المورد البشري والتمكن من مجابهة ظروف عدم التأكد كإحدى أهم عوامل تطور أداء المؤسسة ونجاحها في مجال صناعتها (ATROUNE & MESSAID, 2016).

يختلف الحديث عن المواهب في مجال المناجمنت عن غيره من المجالات، حيث أنه يتعلق أساسًا بالمؤسسة على اختلاف أشكالها بما فيها الاقتصادية، وطرق إدارتها وقدرتها التنافسية من خلال مستوى أدائها ونتاجيتها، وتعددت التعاريف الخاصة بالمواهب البشرية على مستوى المؤسسة.

ويعتبر التعريف الذي جاء به استشاريو ماكينزي مع بدايات الاهتمام بهذا المجال، وعلى الخصوص ما جاء به مايكلز وآخرون بشكل يعتبر أكثر شمولًا، على أن الموهبة في المنظمة هي مجموعة من القدرات التي يتمتع بها الفرد والمتمثلة في المعارف، المهارات، الخبرات التي تشكل في الواقع ملكاته الجوهرية، والتي تشمل التفكير الاستراتيجي، القيادة، التواصل الجيد، النضج العاطفي، إدارة الآخرين وتحفيزهم وأخيرًا القدرة على تحسين الأداء وتحقيق النتائج على مستوى المنظمة، وهي أيضًا في هذا السياق قدرات نادرة للتعلم والنمو، لتطوير أنشطة جديدة لا سيما تلك التي تستخدم التكنولوجيا، كما أنها الأداء الاستثنائي الذي يتميز به الفرد عن الآخرين (d'Armagnac, Klarsfeld, & Martignon, 2016).

من جهتهم يرى كل من (Dana, Louise Tolentino, & Michailova, 2018) أن المواهب هم الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات، ويحسنون استخدامها في أنشطتهم، يمكنهم من تحقيق أفضل أداء مقارنة مع بقية العاملين خاصة في المهام والوظائف الهامة في مؤسساتهم، بالنظر لإمكانياتهم العالية وإصرارهم على تطوير وتنمية قدراتهم بشكل مستمر ومنهجي، لتلبية متطلبات الوظائف الاستراتيجية التي يشغلونها.

يرى (Mayo, 2018) أن الموهبة تعني القدرة على امتلاك الخبرة في واحد أو أكثر من القدرات الاستراتيجية، يمكن أن تكون قدرات سلوكية، تقنية أو مهارات متخصصة، كالقدرة على القيادة، وكذا قدرات على النمو المستمر تمكن من القيام بوظائف أكثر أهمية في المستقبل.

من وجهة نظر (Ulrich and Smallwood (2012) يمكن تعريف الموهبة من خلال معادلة من ثلاث مكونات متمثلة في: الكفاءة، الالتزام والمساهمة، في صيغة تكاملية حيث لا يمكن أن يعوض أي عنصر عنصرًا آخر في حالة ضعفه أو غيابه بشكل تام، وضعف أي عنصر لا يسمح بتطوير الموهبة حتى لو كانت بقية العناصر قوية، ففي حالة ضعف كفاءة الفرد في مجاله، لن يسمح ذلك بامتلاكه أو تطوير مواهبه مهما كان ملتزمًا ومساهمًا في وظيفته ومهامه، كما تم ربط تعريف الموهبة بالمجال الزمني خاصة المستقبل على اعتبار

أنه يحمل تحديات كثيرة تتعلق بالكفاءات التنظيمية، التي تحتاج إلى تقييم مستمر لامكاناتها خاصة مع التغيرات السريعة التي يعرفها القرن الحادي والعشرين (Billy & Swailes, 2019).

فيما يخص الكفاءة يتوجه الاهتمام في الحاضر إلى وصف الوظيفة الحالية للفرد، ومستقبلا في طبيعة التخصصات التي يجب التوجه إليها، في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو متطلبات الوظيفة التي يشغلها. أما الالتزام، فيتركز الاهتمام في الحاضر على طبيعة المهام المنوطة بالفرد، والقيم التنظيمية التي تفرضها ثقافة المؤسسة، ومدى الالتزام بها في إطار الفريق وتحت مسؤولية المشرفين، ومستقبلا يتضح الالتزام في مدى استعداد الفرد على تجاوز التحديات التي تفرضها التغيرات، وقدرته على المبادرة على الصعيد الخارجي من خلال متابعة تحولات البيئة الخارجية والعمل على ابتكار أفكار جديدة.

في الأخير يركز هذا النموذج على المساهمة في الحاضر من خلال مستوى أداء الفرد وطبيعة انتاجيته في المؤسسة، وفي المستقبل تتركز على مكونات الإمكانيات القادرة على وضع الفرد في موقع فارق منها الفضول، البصيرة، المشاركة والتصميم (Billy & Swailes, 2019)، والجدول التالي يوضح مكونات هذا النموذج:

جدول رقم (1-5): تعريف الموهبة وفق نموذج Ulrich and Smallwood (لوم-تومالا، 2017)

| المساهمة | الالتزام | الكفاءة |
|--|---|--|
| الحاضر: الأداء و الانتاجيه | الحاضر: مهمة, قيم, وظيفة, المشرف, والفريق | الحاضر: توصيفات الوظائف |
| المستقبل: مكونات الإمكانيات | المستقبل: المبادرة و التوجه الخارجي | المستقبل: الكفاءات الاستراتيجية |
| المحتمله: الفضول البصيره الإشراك التحديد | المبادرة: القدرة على تقييم و البدء في الأشياء الاستقلالية الموقف المطلوب من التصميم بدء شيء وجه الخارجي: تتابع بنشاط البيئة الخارجية و العمل على أفكار جديدة | تعتمد على الاستراتيجية القدرات و احتياجات الأعمال في المستقبل |

المصدر: Managing Talent Understanding Critical Perspectives , p70

كما ينظر كل من (Zhang & Bright, 2012) إلى الموهبة من منظور شامل حيث أن كل العاملين في المؤسسة موهوبون، ويناظر بكل فرد فيها بدور واضح يقوم به على أحسن وجه تحقيقا لنجاح المؤسسة، ومنظور حصري، حيث لا يمكن اعتبار كل فرد في المؤسسة موهوبا بشكل تلقائي، لكن الموهوبون هم أفراد يتميزون عن

غيرهم من موظفي المؤسسة من حيث كفاءتهم، ميزاتهم ومستوى آدائهم في الماضي والحاضر، وبالتالي لا تتعلق الموهبة بمسمى المنصب أو طبيعة الوظيفة في المؤسسة، وبالتالي يعرف هذا المنظور الموهبة من خلال ثلاث عناصر وهي: الإمكانيات، الكفاءة والآداء، والتي على أساسها يمكن للمؤسسة الاستثمار في الموارد النادرة من المواهب الواعدة ضمن استراتيجياتها المختلفة، دون أن تهمل باقي الافراد والعاملين، على اعتبار أن العنصر البشري مورد هام للمؤسسة مهما كانت طبيعته، ومن ناحية أخرى يلعب الموقف دورا في تعريف الموهوبين وفقا للمنظور الحصري، حيث ينظر إلى تناسب الأشخاص مع مناصبهم الوظيفية على أنه موهبة، والتي تقترن بشكل واضح مع طبيعة المناصب الرئيسية في المؤسسة، وبالتالي لا يمكن اعتبار الافراد موهوبون ما لم يكونوا من أصحاب هذه المناصب والذين يحصلون تبعا لذلك على فرص التطوير والتنمية.

بناء على ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف الموهبة في المؤسسة على أنها مجموع القدرات الشخصية، والتخصصية التي يملكها الفرد، والتي تمكنه من تطوير آدائه، والوصول إل المناصب القيادية وإحداث فرق في أداء المؤسسة وتحقيق افضل النتائج، وفقا لاستراتيجياتها خاصة التنافسية منها.

2. تصنيف المواهب داخل المؤسسة:

صنف (Osinga, 2009) المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف رئيسية، وفقا لطبيعة المسؤولية التي تتحملها، ونوعية الأنشطة التي تمارسها، وهي كالاتي (العلي، 2020):

أ. مواهب قيادية:

تشغل هذه المواهب قمة التصنيف، وتحتل المكانة الأولى فيه، وتمثل عادة القادة الموهوبون الذين تقع على عاتقهم مسؤولية وضع استراتيجيات المؤسسة، ومتابعتها وتنفيذها، وتعتمد قدراتها التنافسية على هذه الفئة لما تتمتع به من رؤية واستشعار للتحديات المستقبلية.

ب. مواهب أساسية:

تشمل هذه الفئة الأفراد ذوي الحس التنافسي المرتفع، وتزداد أهميتهم في المؤسسة بالنظر لقدراتهم الفائقة، وقوة رؤيتهم وتصورهم للمستقبل، فيما يبذلون استعدادا واضحا لتحمل المسؤوليات، خاصة بالنسبة للأدوار أو الوظائف المهمة والحساسة التي تتطلب نوع خاص من التفكير ومهارات نادرة.

ج. مواهب جوهريّة:

وتمثل القوة العظمى من فئة العاملين بالمؤسسة، والذين تقع على عاتقهم أهم الاعمال الأساسية، خاصة المتعلقة بالإنتاج وتسليم المنتج النهائي، ويمتد عملها على المدى القصير دون التفكير في المستقبل.

د. مواهب داعمة:

تقوم هذه الفئة على دعم الأنشطة غير الأساسية، كالأنشطة الإدارية التي يسهل أتمتها، ولا تحتاج لمهارات عالية أو متخصصة، وبالتالي يمكن تغييرها بسهولة دون أن تؤثر على استراتيجيات المؤسسة وأدائها.

3. نموذج موهبة بلا حدود لتصنيف المواهب في المؤسسة:

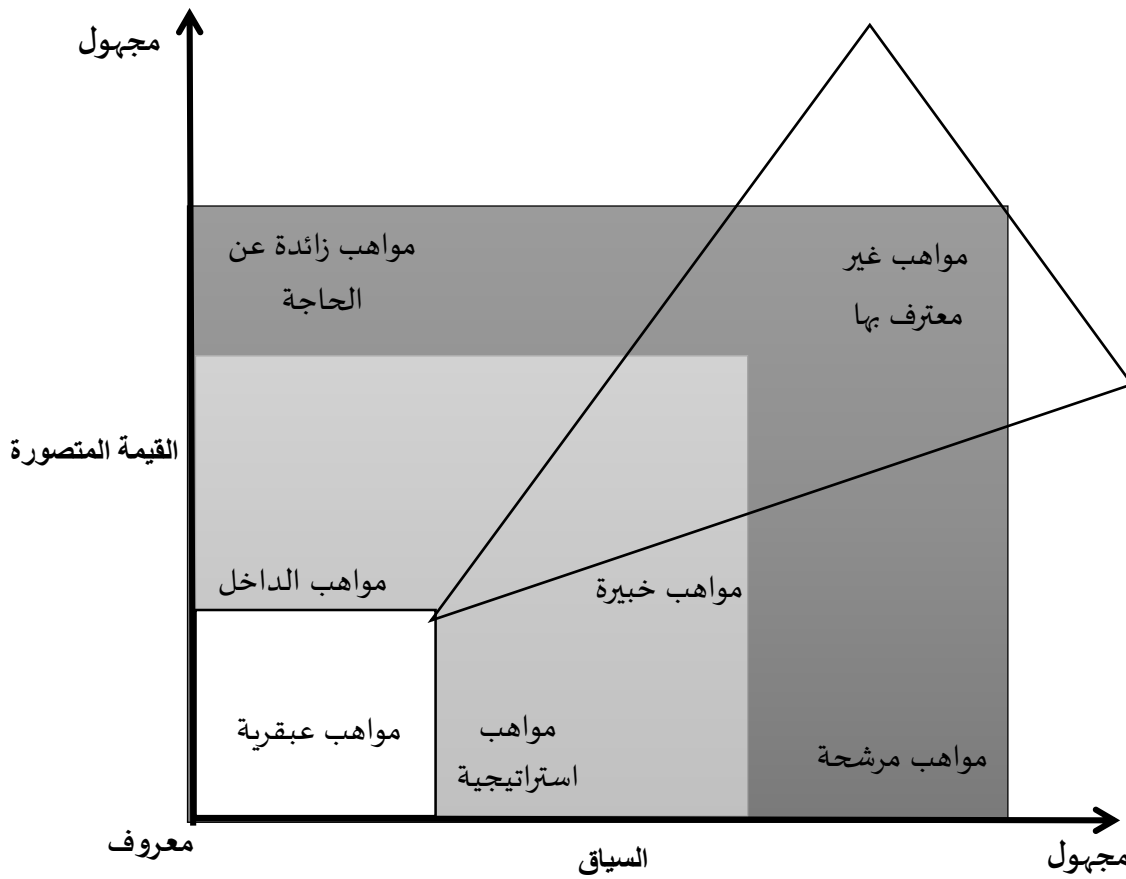
في 2013 جرى الحديث والتفكير في إدارة المواهب على مستوى المؤسسات، من خلال اقتراح نموذج الحدود الموسعة-المواهب الأقل The Expanded Boundary-Less Talent Model والذي يوفر إطارا مفاهيميا يخرج عن النماذج التقليدية في إدارة المواهب استراتيجيا، للاستفادة من إمكانات المواهب الإضافية المتواجدة بالمؤسسة أو محيطها، والتي لا تخضع للسياق التنظيمي للمؤسسة ولكنها تتميز بأهمية بالغة لا تقل عن تلك المتدفقة من المؤسسة (صبيان، 2019).

كما أشارت (صبيان، 2019) إلى تصنيف المواهب في المؤسسة وفقا لنموذج الحدود الموسعة-المواهب الأقل (الشكل: 1-5) تبعا لمعيارين أساسيين، أولهما سياق الموهبة، حيث يمكن اعتبار موهبة استراتيجية بالنسبة لمؤسسة ما، فيما ينظر إليها ذات أداء عادي في مؤسسة أخرى، فوجود الموظف في المكان والتوقيت غير مناسبين، يمكن أن يعطل فعالية موهبته، مما قد يؤدي إلى إهمالها والاستغناء عنها دون تقييم حقيقي بالنظر للإطار التنظيمي الخاطيء الذي وضعت فيه، كما يمكن أن يكون الوضع أسوأ عند عدم اعتراف المؤسسة بمواهب موظفيها من الأساس، لمعاداة السياق التنظيمي للإمكانات التي تظهرها مواهبهم أو عدم تقديرها، مما يؤدي إلى تجاهلها واعتبار المواهب غير العادية أمرا يمكن تجاوزه.

أما المعيار الثاني يتمثل في قيمة الموهبة التي قد لا يمكن تصورها ومعرفتها فيما تعلق بالمواهب المطلوبة في المستقبل، نظرا للتغيرات التي تطرأ على استراتيجيات المؤسسة، أو تأثرا بالتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيات الجديدة، المنتجات، الخدمات أو الأسواق، كما ان القادة التنظيميون فيها لا يمكنهم تحديد على وجه اليقين المواهب التي قد تشكل قيمة في المستقبل، حيث يمكن اعتبار الموهبة كأبي منتج بشري تخضع للموضة، فقد تفقد الموهبة قيمتها إذا اكتسب عدد غير محدود من الناس المعارف والقدرات والمهارات المتعلقة بها، مما يجعلها غير عادية في نظر الآخرين.

فتبعا لدرجة معرفة أو غموض هذين المعيارين يمكن تحديد نوع الموهبة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): نموذج الحدود الموسعة - المواهب الأقل



Source :The Expanded Boundary-Less Talent Model

Utilizing Human Potential Carrie Foster ,Talent Management
to Deliver Organizational Performance,p3

أ. المواهب العبقرية:

وهي المواهب المتميزة بقدرات عالية يصعب استنساخها أو تقليدها، قيمتها وسياقها معروفين بدرجة فائقة، حتى ولو لم تكن جزء من استراتيجيات المؤسسة التنظيمية في تحقيق أهدافها، فإن لها قيمة ذاتة الصيت، وسياقها معروف حتى ولو كان خارج السياق التنظيمي للمؤسسة، على سبيل المثال انشأتين في مجال الفيزياء، موزار في مجال الموسيقى او محمد علي في مجال الرياضة.

ب. المواهب الاستراتيجية:

تتمتع بتقدير عالي من المؤسسة، على اعتبار أنها ضرورية لتحقيق أولوياتها الاستراتيجية الحالية، وبالتالي هي معروفة في سياق استراتيجي حالي، وضرورتها في تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية يعطيها قيمة معروفة.

ج. مواهب الداخل:

وهي مواهب معروفة في السياق التنظيمي، لكن قيمتها المتصورة أقل بالنسبة للموهبة الاستراتيجية، التي تكون منخفضة بالنظر لعدم مساهمتها في تحقيق استراتيجية المؤسسة، أو وجودها في المستويات الدنيا من السلم الهرمي لإدارتها، لكن يمكنها ان تتمتع بقيمة تشغيلية تؤدي إلى الاعتراف بالأداء العالي لأفرادها.

د. المواهب الخبيرة:

يكسبها مستوى الخبرة في مجال معارفها ومهاراته وقدراتها، قيمة مدركة عالية، وليس ضروريا ان يتم تحديدها في السياق التنظيمي للمؤسسة، حيث ان قيمتها الجوهرية تتعلق بمجال أنشطة المؤسسة، وبالتالي تكون قيمتها المتصورة في المجال المهني أعلى، كما يمكنها ان تتطور إلى مواهب استراتيجية للمؤسسة.

هـ. المواهب المرشحة:

تتمتع هذه المواهب باعتراف كبير وقيمة متصورة عالية في سوق العمل والمؤسسة، حيث تسهم في سد الفجوات التي تخلقها المواهب المعيقة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، لا تعتبر جزءا من المؤسسة حاليا، لكنها تسعى لجذبها من خلال عمليات الانتقاء والتوظيف.

و. المواهب الزائدة عن الحاجة:

هي مواهب لديها اعتراف، لكن ينظر إليها على أنها قليلة القيمة، لأنها غير مطلوبة في سوق العمل أو تجاوزها الزمن بتطوراته المتلاحقة، لارتباطها بمهن ذات مهارات منخفضة، أو يعاملون على أنه ليس لديهم مهارات أصلا ممن يصنفون في هذه الفئة.

رغم هذا فإن هذه المواهب إذا تم تكييف مهاراتها وتطوير قدراتها من الممكن أن تستعيد جزءا من قيمتها سواء في نظر سوق العمل أو المجتمع ككل.

ز. المواهب غير المعترف بها:

وهي المواهب التي لم تحدد لقصور الوعي الذاتي للفرد، أو لخلل في العمليات التنظيمية في تحديدها، أو لأن المجتمع لا يحسن الاستثمار الأمثل للاختلاف الموجود بين المواهب.

ثانيا. مفهوم إدارة المواهب:

1. "حرب المواهب" وسياق الاهتمام بالمواهب البشرية:

كانت الأبحاث العلمية التي باشرتتها الولايات المتحدة الامريكية نهاية السبعينيات من القرن الماضي، من خلال مجموعة من فرق البحث، والتي استهدفت مجموعة من المنظمات الرائدة والناجحة في مجالها، بتحليل نظم وهياكل وطرق التسيير التي تعتمد عليها هذه المنظمات، وملاحظة وتحليل طرق ادارتها لموظفيها وعمالها من حيث توظيفهم، تدريبهم وطبيعة الحوافز التي تقدم إليهم، بداية الحديث عن موضوع المواهب وطرق التعامل معها في

إطار الاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وقد أفادت تلك الأبحاث أن سر ريادة ونجاح تلك المنظمات أساسه تمكنها من جذب أفضل الموظفين الموهوبين في مجالاتهم، وتوظيفهم، وانتهاج سياسات تحفيزية تعتمد على روح الفريق وتنمية الدافعية الفردية نحو العمل، من خلال تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية، مما ساهم في تنمية أدائها على مختلف مستويات نشاطاتها الإدارية والإنتاجية (صبيان، 2019).

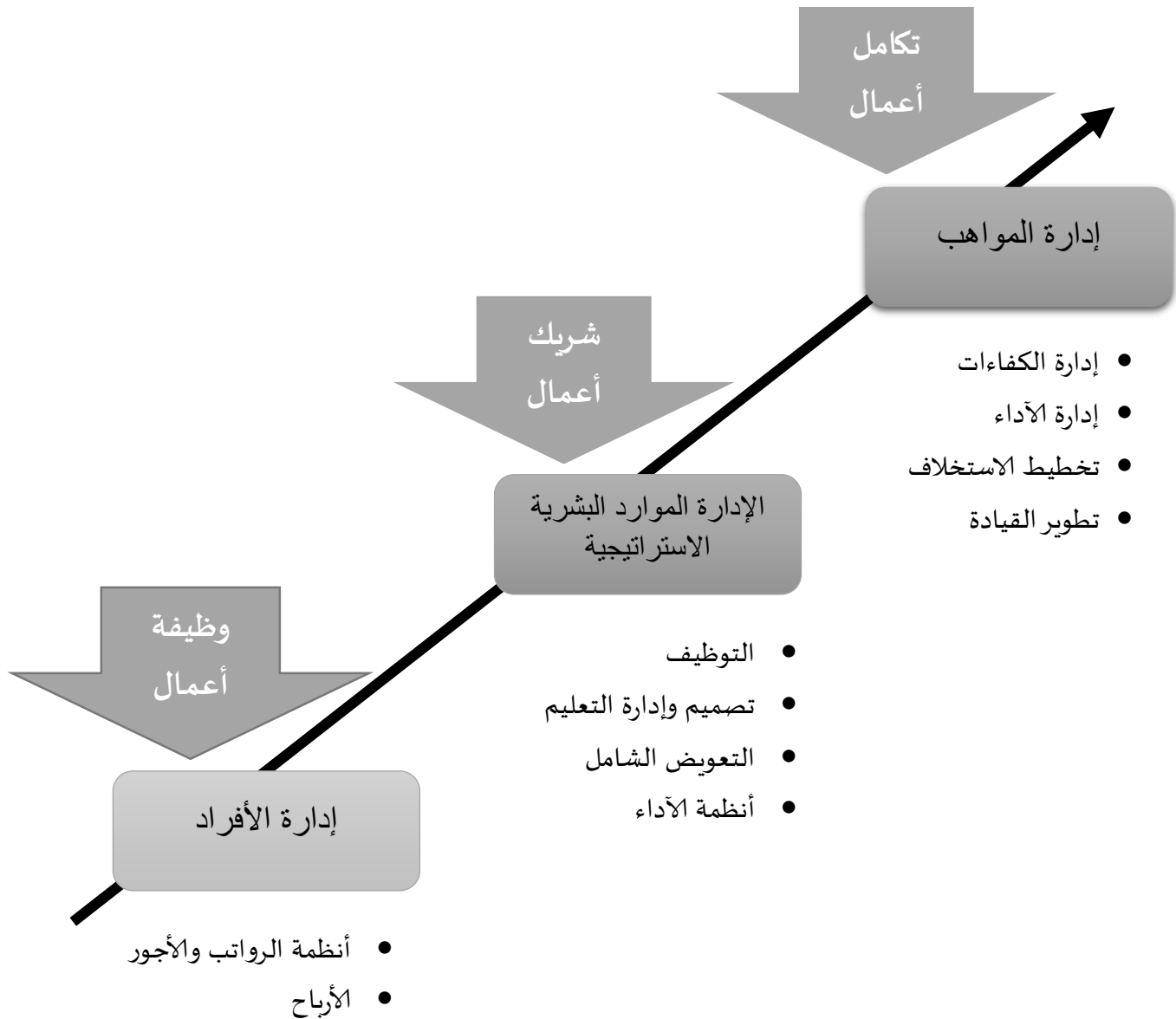
ليبرز مصطلح إدارة المواهب بشكل واضح من خلال مقال نشره ديفيد واتكنس (David Watkins)، والدراسة المرجعية التي نشرتها مجموعة ماكينزي للاستشارات (MC Kensey Groupe) سنة 1998، بعنوان "حرب المواهب" (The War Of Talent)، حيث توصلت في دراستها إلى أن التطور التكنولوجي في استخدام التقنية العالية وأواخر التسعينيات، شكل منعطفا في الطلب على اليد العاملة الموهوبة في المجالات التكنولوجية، الذي تجاوز العرض المتاح، مما ساهم في نقص المواهب، الأمر الذي أدى إلى بروز توجهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، اهتمت بدراسة الظاهرة وبرزت بالتالي مفاهيم مرتبطة بها كاستقطاب المواهب، الاحتفاظ بها، تنمية المواهب وغيرها (بورنان و بن مويزة، 2019).

2. مسار تحول المنظمات إلى إدارة المواهب:

1.2 من إدارة الأفراد إلى إدارة المواهب:

شكلت إدارة المواهب، بغض النظر عن سياق نشأتها، واحدا من أكثر المفاهيم أهمية في مجال الموارد البشرية في حياة المنظمات اليوم، والتي تعتبر حلقة هامة في التطور الذي عرفته وظيفة الموارد البشرية، عبر مختلف المراحل الذي شهدها هذا التطور وفقا للمخطط التالي (بورنان و بن مويزة، 2019).

الشكل رقم (1-6): تطور وظيفة الموارد البشرية (من إدارة الأفراد إلى إدارة المواهب)



المصدر: مصطفى بورنان، مسعود بن مويّزة، إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات

مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 01، المجلد 04، 2019 ص 153.

أ.مرحلة إدارة الأفراد (شؤون الموظفين):

على امتداد سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، شكلت وظيفة الأعمال المتعلقة بالعمال والموظفين من حيث توظيفهم، دفع أجورهم والتأكد من تحقيق العوائد المطلوبة أهم سمات هذه المرحلة، كما اعتبر وضع نظام دفع الرواتب أهم خطوة لدعم هذه الوظيفة الواضحة والبسيطة.

ب.مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، تداركت المنظمات اهتمامها بوظيفة الموارد البشرية، بالنظر للأهمية التي لمستها في نوعية أداء موظفيها، فتحول اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مع توسيع دور المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية إلى توظيف الافراد المناسبين، تصميم الوظائف وتوصيفها ضمن الهياكل الرئيسية للمنظمة، وكذا الاهتمام بعملية الاتصال مع الموظفين فيما يتعلق برفاههم وحياتهم الاجتماعية. كما تحولت وظيفة مسؤول الأفراد إلى دور جديد أكثر أهمية ككنايب رئيس الموارد البشرية الذي تدعمه أنظمة مختلفة كأنظمة التوظيف والجذب الجديدة، وأنظمة التعلم والتدريب، وأنظمة التعويضات المبتكرة، لتنتقل وظيفة الموارد البشرية إلى شريك أعمال يسهم في دعم وتحقيق استراتيجيات المنظمة على مختلف المستويات.

ج.مرحلة إدارة المواهب:

استمرت المنظمات في تبني البعد الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، إلى غاية نهاية القرن الماضي، بانتقالها إلى منطقة جديدة، طبعتها إدارة المواهب، المفهوم الجديد الذي أخذ مساحة واسعة وبعدا حاسما في تيك الإدارة، مزوجة بين بعد المواهب والبعد الاستراتيجي، محاولة الإجابة على قضايا جوهرية تتعلق أساسا بكفاءة وفعالية عملية التوظيف، تطوير القادة الإداريين لاستدامة العملية الإدارية، تحديد فجوات الكفاءة وسدها من خلال التطوير والتدريب، الاستفادة من الكفاءات من خارج بيئة المنظمة واستثمارها، وبالتالي فهي تتضمن عمليات وأنظمة جديدة تعمل بشكل تكاملي نقلت وظيفة الموارد البشرية إلى تكامل الأعمال.

2.2. من إدارة التأهيل إلى إدارة المواهب:

لعبت حالة عدم التأكد في بيئة المنظمة دورا هاما في قيادتها لآدائها، حيث كلما زادت حالة عدم التأكد توافق ذلك مع العمل على رفع الأداء، هذا الأخير في حاجة مستمرة وملحة للموهوبين في مجالات مختلفة، وبالتالي تصبح إدارتهم أمرا ملحا في استراتيجيات المنظمة حيال مواردها البشرية (بن سالم، 2011).

انتهجت المنظمات إدارة المواهب بعد مرورها على مراحل متعلقة بالتأهيل والكفاءات كما يلي (مقدود، 2015)

أ.إدارة التأهيل:

اتسمت هذه المرحلة باعتبار الإنتاجية كمقياس لآداء الأفراد والمؤسسات، واتجه الاهتمام إلى تأهيل العاملين وفقا لأهداف المؤسسة من أجل تحقيقها، في إطار تحديد المهام بدقة، والحرص على الولاء للمنظمة، حيث يتعاقد العامل معها وكأنه يبيع لها وقته مقابل الأجر، ويقوم مساره المهني تبعا لأقدميته وخبرته المتراكمة عبر السنوات، وأطلق على افراد هذه المرحلة اسم الجيل الأول.

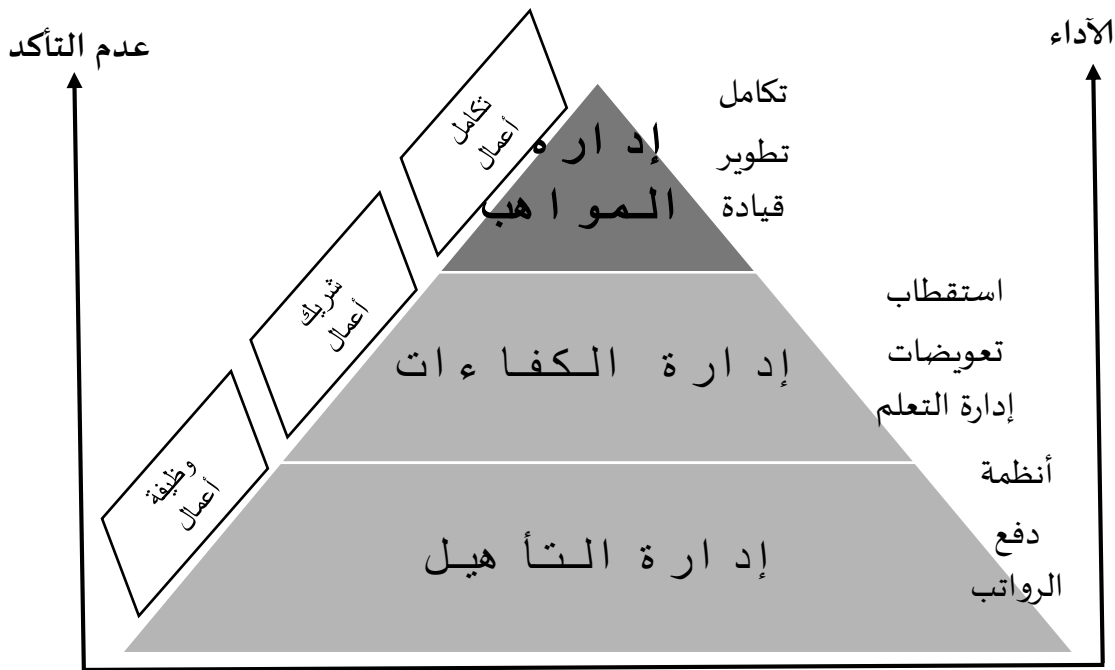
ب. إدارة الكفاءات:

ما زالت مميزات هذه المرحلة تستقطب اهتمام المنظمات إلى اليوم، والتي عرفت خلالها مجموعة من التغييرات أفرزتها تطورات المرحلة، وتصاعد وتيرة المنافسة بين المنظمات، وهنا برز اهتمامها بالموارد البشري كأمر واقع فرض نفسه، واعتباره أهم مواردها، وتحولت توجهاتها نحوه من خلال زيادة التركيز على الابداع والابتكار، وإبراز القدرات الفردية وتوجيه الطاقات الفكرية نحو بلورة سياسات واستراتيجيات عملية لمواجهة تلك المنافسة والتغييرات، وسمي أفراد هذه المرحلة بالجيل الثاني والتي تركز الاهتمام فيها على الطاقات الجوهرية والأساسية.

ج. إدارة المواهب:

شكلت حالات عدم التأكد التي صاحبت القرن الحادي والعشرين، في خضم التطورات العالمية السريعة على كل الأصعدة هاجسا للمنظمات، مما اضطرها للبحث عن الحلول لمواجهةها، من خلال البحث عن أفضل الموارد البشرية، وهنا شاع استخدام ما اصطلح عليه بإدارة المواهب (الجيل الثالث)، وأدركت المنظمات أن قدرتها على جلب أفضل المواهب يؤهلها لمجابهة تلك التحديات خاصة المنافسة الشديدة والسعي نحو التميز والبقاء، واستبقاء أفضل المواهب يحتم على هذه المنظمات إحداث تغييرات جذرية في فلسفة ممارساتها لوظيفة الموارد البشرية، والسعي نحو المرونة من خلال الاعتماد على تكامل عمليات وأنظمة الموارد البشرية مع باقي الأنظمة، والتحول إلى الاهتمام بالكفاءة الفردية وتقييمها بشكل منفرد في سياق نظام للتعويضات يتماشى مع مقومات سوق العمل الذي تتواجد فيه، ويسهم في الاحتفاظ بالمواهب وعدم مغادرتها نحو المنافسين.

الشكل (1-7) تطور وظيفة الموارد البشرية (من إدارة التأهيل إلى إدارة المواهب)



المصدر: مقدود وهيبية، إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين

لخدمة استراتيجياتها، مجلة معارف، العدد 19. 2015، ص133.

وتجدر الإشارة أن انتهاج المنظمات لإدارة المواهب تراكمي، بمعنى انتقالها من مرحلة إلى أخرى لا يعني تخليها عن ممارسات سابقة، ولا تحل محلها وإنما تتكامل فيما بينها نحو وضع تتعايش فيه مع بعضها البعض، كما لا يعني ذلك استخدام عقلية ووسائل أي مرحلة لإدارة مرحلة أخرى، ويدعم هذا التوجه المدير التنفيذي لشركة جنيرال الكتريك "جاك ويليش" عندما اعتبر من الأخطاء الاستراتيجية التي يقع فيها المدراء التنفيذيون، محاولاتهم في تنفيذ استراتيجيات الجيل الثالث (إدارة المواهب) بوسائل الجيل الثاني (إدارة الكفاءات) وبعقلية الجيل الأول (إدارة التأهيل) (مقدود، 2015).

ثانياً. نماذج التحول إلى إدارة المواهب:

1. نموذج بيار ميرالي (Pierre.Mirales 2007):

تم تصميم هذا النموذج من طرف بيار ميرالي، وهو نموذج ثري مبني بشكل تراكمي من خلال المقارنة بين مقومات إدارة المؤهلات، مروراً بإدارة الكفاءات، وانتهاءً بإدارة المواهب، ويوضح الجدول التالي بناء النموذج وفقاً لخصائص الممارسات الإدارية المتعلقة بكل نمط:

الجدول (1-6) نموذج بيار ميرالي للتحويل إلى إدارة المواهب (Pierre2007 Mirales)

| | | | |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> البيئة | <input type="checkbox"/> مستقر | <input type="checkbox"/> محفوف بالمخاطر | <input type="checkbox"/> غير واضح |
| <input type="checkbox"/> الاستراتيجية | <input type="checkbox"/> النمو | <input type="checkbox"/> التكيف | <input type="checkbox"/> التميز |
| <input type="checkbox"/> توجه إدارة الموارد البشرية | <input type="checkbox"/> ترشيد وقت العمل | <input type="checkbox"/> المرونة الوظيفية | <input type="checkbox"/> تنمية الموارد النادرة |
| <input type="checkbox"/> مبادئ توزيع الوظائف | <input type="checkbox"/> التسلسل الهرمي | <input type="checkbox"/> السوق الداخلي | <input type="checkbox"/> السوق الخارجي |
| <input type="checkbox"/> طبيعة الوظيفة | <input type="checkbox"/> المنصب | <input type="checkbox"/> الوظيفة | <input type="checkbox"/> المركز |
| <input type="checkbox"/> طبيعة التأثير في العاملين | <input type="checkbox"/> القيادة الصارمة | <input type="checkbox"/> التحفيز | <input type="checkbox"/> الثقة بالمؤسسة |
| <input type="checkbox"/> طبيعة القيادة | <input type="checkbox"/> القائد | <input type="checkbox"/> المدير | <input type="checkbox"/> المدرب(المرشد) |
| <input type="checkbox"/> طريقة العمل | <input type="checkbox"/> الإدارة العلمية | <input type="checkbox"/> الإدارة بالمعلومات | <input type="checkbox"/> الاستكشاف(الاختيار) |
| <input type="checkbox"/> الثقافة التنظيمية | <input type="checkbox"/> العمل | <input type="checkbox"/> تحريك الدوافع | <input type="checkbox"/> فريق العمل |
| <input type="checkbox"/> مصادر تحسين الأداء | <input type="checkbox"/> الجهد العضلي/الفكري | <input type="checkbox"/> الدافعية | <input type="checkbox"/> الاستعداد |
| <input type="checkbox"/> معايير التقييم | <input type="checkbox"/> الفعالية | <input type="checkbox"/> الفعالية | <input type="checkbox"/> التميز |
| <input type="checkbox"/> نظام الأجور | <input type="checkbox"/> ثابت | <input type="checkbox"/> متغير حسب الأداء | <input type="checkbox"/> حجم العمل/نسبة |
| <input type="checkbox"/> مصادر الرضا الوظيفي | <input type="checkbox"/> الأمن الوظيفي | <input type="checkbox"/> الاعتراف بالإنجاز المتميز | <input type="checkbox"/> الاستمتاع بالعمل |
| <input type="checkbox"/> طبيعة الأجور | <input type="checkbox"/> حسب ساعات العمل | <input type="checkbox"/> الدخل | <input type="checkbox"/> الاشتراك في امهام مهمة معينة في الأجال المحددة |
| <input type="checkbox"/> مسؤولية العاملين | <input type="checkbox"/> العامل مسؤول عن عمله | <input type="checkbox"/> مسؤول عن العمل والمؤسسة | <input type="checkbox"/> المسؤولية تجاه أهداف المؤسسة |

المصدر: صبيان إيمان، إدارة المواهب نحو إدارة ذكية للموارد البشرية،

أطروحة دكتوراة، جامعة تلمسان، 2019، ص 127.

يوضح نموذج بيار ميرالي، الفروقات بين ثلاث أنواع من أساليب إدارة الموارد البشرية، التي ميزت ممارسات المؤسسات على فترات زمنية مختلفة ومتعاقبة، والتي مثلت طبيعة التحولات وفقا للمتغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي.

بدءا بإدارة المؤهلات المرتكزة على المعرفة العلمية، حيث تركز هذا النموذج على محددات واضحة، أهمها نظام الاستقطاب الذي يتم وفقا للمؤهلات العلمية والسلوكية للمرشحين للتوظيف، وكذا مستوى خبراتهم السابقة، ومبدأ التسلسل الهرمي المحدد لمستويات الوظائف والمناصب القيادية التي تضطلع بإصدار الأوامر والتكليفات، واتخاذ القرارات الإدارية، والمناصب الوظيفية التي تنفذ تلك القرارات وتطبق تلك الأوامر دون اعتراض، وصولا إلى أنظمة الأجور الذي تحدد مستوى المرتبات والحوافز المادية وفقا لطبيعة المناصب الوظيفية، تبعا لمواصفاتها من تأهيل، نوع المسؤولية، الجهد والحجم الساعي المطلوبين للعمل وغيرها، ويعتمد كل ذلك على مبدأ التخصص في العمل، واستغلال الطاقة الجسدية والفكرية إلى أقصاها في إنجاز الأعمال والمهام في أقل وقت وبأقل التكاليف. ويتضح من خلال نموذج الإدارة التaylorية (إدارة المؤهلات)، أنها مبنية على المصالح الخاصة لأصحاب العمل التي تترجمها الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، دون مراعاة لمصالح الموظف من أجور، بيئة عمل، الأمان

الشخصي والمهني، لأن الغرض كان تحقيق أقصى العوائد المالية، ولا يهتم مغادرة الموظف في بيئة تعرف استقرارا اقتصاديا ومنافسة جد محدودة.

تتحول فيما بعد الممارسات الإدارية إلى نموذج جديد (الإدارة بالكفاءات)، ويوضح ميرال في نموذج الفوارق التي أدت إلى هذا التحول، وهي في حقيقتها هامة وجوهرية، أهمها التحول إلى إعطاء الموظف مكانة هامة واهتمام لائق كمحرك للعملية الإدارية والإنتاجية بالمؤسسة، وأصبحت حاجاته الشخصية وأهدافه المهنية جزءا من سياسات واستراتيجيات المؤسسة، فتغيرت ثقافتها التنظيمية من علمية عقلانية إلى عملية مرنة، تعتمد على الأهداف الموحدة، واستثارة دوافع الموظفين والعمال من خلال سياسات تحفيزية تتعلق بالأجور والمكافآت المنسجمة مع حجم وجودة العمل المنجز، والاعتراف والتقدير للمتميزين، وتوفير الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتوجه نحو ترسيخ ممارسات العمل الجماعي وتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة.

لينتقل ميرالي إلى نموذج إدارة المواهب، مظهرا لعناصر ذكية في توضيح الفروق عن إدارة الكفاءات، رغم عدم وجود اختلافات كثيرة، إلا أن الاختلاف يتعلق بوجود المؤسسة في بيئة غير مستقرة (عدم التأكد)، يتعذر معها تحديد الفرص والمخاطر التي تعترض نشاطها، فكثير من القطاعات الاقتصادية والإنتاجية تعرف قفزات ابتكارية وإبداعية كبيرة ومتسارعة سواء في منتجاتها، عملياتها أو أساليبها الإدارية، وبالتالي ظهور موجات عنيفة من المنافسة تهدد استمرار المؤسسات، وبالتالي التوجه نحو إدارة المواهب هدفه الأساسي تكريس ثقافة الاستعداد والتكيف مع المستجدات والطوارئ التي تفرضها البيئة غير المستقرة، لامتنصاص الهزات والآثار التي يمكن أن تخلفها أي منافسة محتملة (صبيان، 2019)

2. نموذج ديجوكس - تيفان 2012 (Thévanent - Dejoux) للتحول إلى إدارة المواهب:

انطلاقا من رؤية إدارية وتنظيمية، من المهم اعتبار إدارة المواهب كتوجه جديد في إدارة الموارد البشرية، وتتضح كممارسة إدارية جديدة، ذات أبعاد أكثر مرونة وفعالية خاصة فيما تعلق بالاهتمام بالموظف ونتاجيته العالية، من خلال ضبط مساره المهني في بيئة عمل تتسم بالتدريب، المتابعة والتحدي، والحرص على العلاقة مع صاحب العمل المبنية على التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، والدعم المستمر للموظف ومرافقته في تحقيق مسار مهني متميز، ويوضح الجدول التالي مسار هذا التطور لممارسات إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (1-7): نموذج ديجوكس - تيفان 2015 للتحول إلى إدارة المواهب

| نموذج إدارة المواهب | نموذج إدارة القدرات والكفاءات | نموذج المرونة | نموذج تايلور | |
|---------------------|-------------------------------|---------------|--------------|--|
|-2000 | 2000-1990 | 1990-1970 | 1970-1870 | |

| | | | | |
|----------|-------------------------------|--|---|---|
| المباديء | افعل كل شيء بنفسك | كن متعدد المهام | التكيف والاقتراح | تقدير المهارات النادرة |
| المؤسسات | هرمي | مصنوفي | خلوي(خلايا) | شامل |
| | إدارة الأفراد | إدارة الموارد البشرية | الموارد البشرية شركاء في النجاح | المواهب-تكامل الأعمال |
| الوظائف | ترقيات تراتبية | تراكم التخصصات | تعدد الوظائف | التحرك الطوعي |
| | صاحب العمل يدير المسار المهني | صاحب العمل يدعم التنقل | تعدد أصحاب العمل | يدير مساره المهني بنفسه بدعم من صاحب العمل |
| الأدوات | تصنيف الأجور | -تسيير المسار المهني -التوظيف -التكوين | -أدوات تطوير الكفاءات -المقارنة المرجعية -التقييم السنوي -وضع الخرائط(التخطيط) | -التعاقب الوظيفي -التدريب على إدارة المشاعر والقيادة -التوجيه -التحدي -المتابعة |

Source :Cécile dejoux, maurice thévenent , 2015, talent management, dunod,paris, p 104

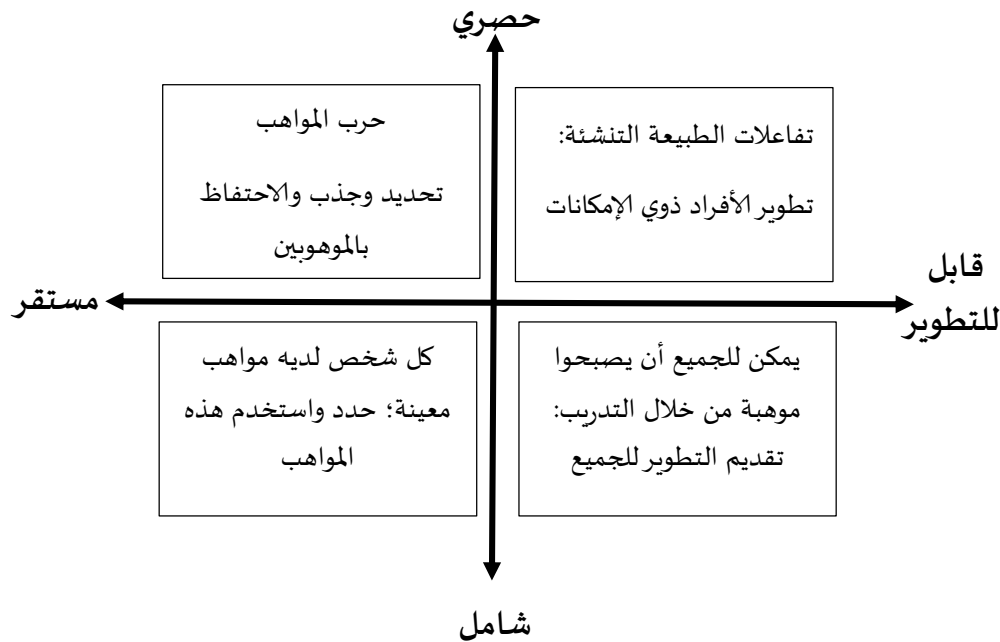
رابعا.فلسفة المواهب في المؤسسة:

من المهم التطرق إلى فلسفة المواهب قبل التعرض لتعريفات إدارة المواهب، لمعرفة السياق الذي اختلفت من خلاله هذه التعريفات وتعددت، ويعرف كل من (Meyers & Van Woerkom,2014) فلسفة المواهب على أنها افتراضات وقناعات أساسية يكونها أصحاب صنع القرارات داخل المنظمات تجاه طبيعة وقيمة وأدوات المواهب التي يديرونها، بمعنى أن فلسفة المواهب هي التي تعين مديري الموارد البشرية على طريقة تحديد طبيعة الموهبة، ومن يمكن اعتبارهم موهوبين من الموظفين في المنظمة، ومدى أهمية الحرص على تواجدهم في المنظمة لرفع مستويات الأداء.

وبناء على فكرة اختلاف التصور المعرفي للواقع باختلاف أنماط التفكير لدى الأفراد، فإن فلسفة المواهب تتباين بشكل واضح بين المدراء وصانعي سياسات الموارد البشرية، الذين يختلفون فيما إذا كانت الموهبة نادرة(حصرية) أو منتشرة(شاملة)، وتحديدتها إن كان طبيعيا(فطريا) أو عن طريق التنشئة(القابلية للتطوير)، وعلى

هذا الأساس من التباين طور كل من (Meyers & Van Woerkom, 2014) إطارا مفاهيميا لفلسفة المواهب وفقا للمصفوفة التالية (Meyers, van Woerkom, Paauwe, & Dries, 2020):

الشكل رقم (1-8): فلسفة الموهبة وفقاً لمايرز وفان ووركوم (2014).



Source : Maria Christina Meyers, Marianne van Woerkom, Jaap Paauwe & Nicky Dries
HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, The International Journal of Human Resource ,2020, p4

1. فلسفة الموهبة الحصرية-المستقرة:

تفيد فلسفة الموهبة الحصرية-المستقرة أن الموظفين الموهوبين لا تتجاوز نسبتهم (20%)، هؤلاء الذين وهبتهم الطبيعة مهارات وقدرات معينة عن بقية زملائهم، هذا ما يدفع مسؤولو الموارد البشرية إلى تصنيف موظفيهم إلى قسمين، قسم يضم جزء صغير من الموهوبين والتميزين، وقسم آخر يضم بقية الموظفين، ويدعم تصنيفهم هذا اعتقادهم أن القسم الأول احتمال أن يقدموا إضافة عالية لأداء منظماتهم، وهذا ما يحفزهم على خوض ما يمكن تسميته "حرباً للمواهب"، من خلال التعرف على الموظفين الموهوبين لدى المنافسين ومحاولة جذبهم، وتوفير أنظمة محفزة (كالمكافآت، التقدم السريع،...) لزيادة ارتباطهم بالمنظمة وولائهم المستمر لها.

2. فلسفة الموهبة الحصرية-القابلة للتطوير:

يرى أصحاب هذه الفلسفة، أن الموهبة امتياز نادر إذا بقيت متخفية يمكن أن تتدنر وتفنى، وعلى العكس يمكن أن تساهم في تطوير الأداء إذا تم الاهتمام بها وتطويرها وفق آليات منهجية، ويعتبر الموظفين موهوبين في

نظرهم إذا أبدوا استعداداتهم وقدراتهم في وظائف تتسم بالتحدي وعلى أعلى المستويات الهرمية للمنظمة، وعند تمكنهم من التواجد ضمن نسبة (10-15%) من الفئة التي ينسب إليها هذه القدرات والاستعدادات العالية، توفر لهم فرص هامة للتطوير والتنمية، ومستويات متقدمة من المناصب، في خطوة لدعم انطلاقتهم والتمكين لقدراتهم.

3. فلسفة الموهبة الشاملة-المستقرة:

تستلهم فلسفة الموهبة الشاملة-المستقرة بناءها من علم النفس الإيجابي، والفرضية المتأصلة التي مفادها أن كل شخص يمتلك صفات إيجابية تميز شخصيته فطريا، ويشار إليها بـ"نقاط القوة"، يرى علماء النفس الإيجابي، أن قدرة الأفراد على الاستفادة من نقاط قوتهم تلك، لا يجعلهم يشعرون بالسعادة فحسب، وإنما يساعدهم ذلك على تحقيق أفضل أداء شخصي لديهم، ووفقا لهذه الرؤية، فإن مديرو الموارد البشرية الذين يتمتعون بهذه الفلسفة، لديهم تقدير عال لنقاط قوة موظفيهم على اختلافهم، ويهتمون باسناد إليهم مهام تدعم نقاط قوتهم من خلال قوة ملائمة الوظيفة أو المنصب.

4. فلسفة الموهبة الشاملة-القابلة للتطوير:

يرى أصحاب هذه الفلسفة من مديري الموارد البشرية، أن أي فرد والمفترض أنه "عادي"، يمكنه أن يظهر قدرات استثنائية، إذا خضع لتدريب متخصص ومدروس، ويعكس هذا رسوخ الاعتقاد بقدرة الإنسان على النمو والتطور، تتضح من جانب الممارسة التنظيمية في قوة التركيز على برامج التدريب والتطوير لكل الأفراد في المنظمة، إلى جانب ذلك لدى مؤيدي هذه الفلسفة قناعة أن القادة وأصحاب المناصب الأساسية في الهرم التنظيمي لمنظماتهم، لم يولدوا ليشغلوها، إنما يشغلونها بخبراتهم المكتسبة واستفادتهم من التجارب المختلفة التي أسهمت في نموهم وتطورهم.

خامسا. تعريف إدارة المواهب:

عرف مصطلح إدارة المواهب من خلال البحث الذي نشرته مجموعة ماكينزي للاستشارات تحت عنوان "حرب المواهب"، ثم تم العمل على تطويره ونشره في كتاب سنة 2001، وبالتالي هو ليس جديدا كما تم طرحه لأول مرة، لكن عدد الأبحاث فيه مازالت ضعيفة، لكنه أصبح جزءا مهما من استراتيجيات المنظمات، ويشكل محل اهتمام في البحوث الإدارية في مجال الموارد البشرية (Al- Dalahmeh, 2020).

وبالرغم من الاستخدام واسع النطاق لمصطلح إدارة المواهب في أدبيات إدارة المنظمات الحديثة، إلا أنه لم يتحدد تعريف واضح ومحدد لهذا المصطلح، ويتركز النقاش حول إدارة المواهب إما على طبيعة العمليات التي تمر بها، أو مجموع المكونات التي تميزها عن باقي الممارسات الإدارية (Silzer & E. Dowell, 2010).

وعليه من الناحية النظرية، لا نجد اتفاق على تعريف دقيق لإدارة المواهب نظرا لاختلاف وجهات النظر التي تعرف مجالها المفاهيمي، وانصبت جهود المؤلفين المهتمين بإدارة المواهب على وضع افتراضات في محاولة منهم لتعريف إدارة المواهب الي تعدد تعاريفها تبعا لذلك (Zhang & Bright, 2012).

إلا أننا نورد في بحثنا هذا أربع اتجاهات رئيسية، تم من خلالها وضع تصور نظري لإدارة المواهب نوجزها فيما يلي (Al- Dalahmeh, 2020):

1.الاتجاه الأول:

والذي ينظر إلى إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات والعمليات التي تتعلق بالإدارة النموذجية للموارد البشرية، وترتبط بوظائفها الأساسية كالنخطيط، التدريب والتحفيز وغيرها، فيعرفها كريلمان مثلا على أنها عملية اختيار وتدريب وصيانة بالمواهب (Al- Dalahmeh, 2020)، ويبدو هذا الاتجاه محدود الابتكار باعتماده على الممارسات التقليدية للموارد البشرية، ويكتفي بنعتها بإدارة المواهب (Zhang & Bright, 2012).

2.الاتجاه الثاني:

تعمل المنظمة على تصميم ما يسمى بتجمعات المواهب (Pools of talent)، والتي تضم الأفراد الحصريون الذين يتمتعون بقدرات تمكنهم من إحداث تأثير حيوي وهام في آدائها الحالي والمستقبلي، من خلال الاهتمام بالموهوبين المتواجدين في المنظمة، والعمل على تطويرهم ومرافقتهم نحو مستويات عليا من الأداء (Al- Dalahmeh, 2020)، كما يوضح (Zhang & Bright, 2012) أنه توجه يركز على عمليات انتقاء وتوظيف احتياجات المنظمة من الموظفين وطرق إدارة تقدمهم في المناصب، حرصا منها على التدفق المستمر للموظفين إلى كافة الوظائف على جميع مستوياتها الإدارية والتنظيمية، كما يولي عناية هامة للمواهب الداخلية، حيث يرى Schwyer أن أولى خطوات إدارة المواهب تتمثل في القدرة على الفهم القوي للعاملين داخل المنظمة، محاكاة لعمليات تخطيط الموارد البشرية، والتي تضم وضع نماذج التوظيف، التدفقات الوظيفية عبر الهرم التنظيمي، قواعد التوظيف والمغادرة، التكاليف والعرض والطلب على الموظفين. وتعمل إدارة المواهب على تصنيف مهارات العاملين وتؤدي في الوقت ذاته مجمل وظائف الموارد البشرية.

3.الاتجاه الثالث:

لا ينظر هذا الاتجاه إلى المواهب من خلال الأطر التنظيمية ومختلف المواقف داخل المنظمة فحسب، بل يتعداه إلى النظرة الشاملة، ويرى الموهبة في كونها إمكانيات فائقة وآداء عالي، ويجب النظر إلى الافراد الموهوبين على أنهم مورد هام للمنظمة يتم إدارته مبدئيا وفقا لمستويات آدائهم، كما يكون اختيار أصحاب الأداء العالي والكفاءة وتوظيفهم ومكافنتهم تبعا لكيفيات تختلف عن المعتاد، دون النظر إلى أدوارهم التي حددت لهم، أي يركز هذا الاتجاه على إدارة مجموعات آداء المواهب عموما، عوضا عن المجموعات التي تضم من يخلفون في مناصب

أو وظائف محددة، كما يصنف الموظفين نبعا لمستوى آدائهم، مع الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تشغل كل الوظائف بذوي المواهب الأفضل، مما يصعب التمييز بين ما هو إدارة موارد بشرية وما هو إدارة مواهب (Zhang & Bright, 2012)

4.الاتجاه الرابع:

يرى أن إدارة المواهب ترتبط أساسا بالمناصب الرئيسية في المنظمة، والذي أسس لنهج يقوم على تحديد الوظائف الأساسية والهامة، ثم توفير ما تحتاج إليه من موظفين موهوبين، الذين يتمتعون بقدرات وآداء عالي (Al- Dalahmeh, 2020).

كما نورد بعض التعريفات التي وردت في مختلف الأبحاث المتعلقة بإدارة المواهب في الجدول التالي:

جدول رقم(1-8): مختلف التعاريف الواردة لإدارة المواهب

| الباحث: | تعريف إدارة المواهب |
|--|---|
| Jackson & Shuler(1990) | هي عملية تتضمن التخطيط للموارد البشرية، بهدف توفير الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفي الوقت الملائم. |
| Kasler(2000) | تصميم مجموعة من العمليات، تسهم في التدفق المنتظم للموظفين في كافة وظائف المنظمة |
| American Productivity and Quality Center(2004) | عمليات ممتدة ومستمرة، لتوفير وتوظيف الأفراد، تطويرهم والاحتفاظ بهم داخل المنظمة. |
| CIPD (2006) | تشمل إدارة المواهب عمليات جذب، نشر، تطوير والاحتفاظ بالأفراد الذين يبدون قدرات عالية وآداء استثنائي يشكل قيمة إضافية للمنظمة |
| Stahl & al (2007) | تمثل جميع أنشطة المنظمة المتعلقة بالأفراد، من خلال جذب ذوي أفضل القدرات في مواقع مناسبة، وتطويرهم والاحتفاظ بهم. |
| Fermiuline(2007) | إدارة المواهب هي الأداة التي تمكن من إعطاء الأولوية للاحتفاظ بالموهوبين، وتطويرهم وتحفيزهم لتنمية الأداء التنظيمي ، خصوصا بالنسبة للذين يشغلون مناصب إدارية عليا. |
| Stephenson & Pandit (2008) | تتعلق إدارة المواهب بتوفير العدد المناسب من الموظفين الموهوبين ذوي المهارات العالية، ومستوى من التحفيز في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. |
| صالح والسوداني(2010) | هي مجموع العمليات التي تهدف إلى وضع استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على استشراف حاجات المنظمة من المواهب، والعمل على جذبهم، والاهتمام بالمواهب المتواجدة بها من خلال تشخيص مستواها والعمل على تطويرها وفق أسس |

| | |
|---|----------------------|
| موضوعية وبرامج دائمة، والسعي إلى استبقائها بتوفير أفضل بيئة عمل، وأحسن نظم حوافز ، وضمان التقدم في المسار المهني. | |
| مجموعة الممارسات المتكاملة والمتفاعلة، التي تتعلق بجذب الموظفين ذوي المهارات العالية، تطويرها والحفاظ عليها، بغية تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. | العنزي وآخرون (2011) |
| نهج متكامل يهدف إلى تنمية رأس المال البشري ، من خلال الحصول على المواهب المتكاملة وتطويرها، يدعمها بناء الثقافة والمشاركة المؤسسية، لتحقيق أفضل لأعمال المنظمة المتوافقة مع أهدافها الاستراتيجية. | Hejase & al (2012) |
| وظائف تتعلق بالموارد البشرية المتكامل، التي تهدف إلى توفير أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم للوظائف المهمة في الوقت المناسب. | Mohaimen (2015) |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة

من جهة أخرى يقدم كل من Selzer & Dowell تعريفا يجمع الكثير من عناصر التعريفات السابقة، حيث يعرفان إدارة المواهب على أنها: "مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في منظمة مصممة، وتم تنفيذها لجذب المواهب، تطويرها، نشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتلبية احتياجات العمل المستقبلية" (Silzer & E. Dowell, 2010).

إذا تم النظر إلى تعريف إدارة المواهب من منظور نوعي، فهي تتحدد من خلال في إدارة الوظائف التي تدخل في تركيبة العوامل الرئيسية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة بشكل مختلف، من خلال استهداف الموظفون أصحاب الأداء العالي، وتطوير بنية متميزة لمواردها البشرية لاستغلال قدرات هؤلاء الموظفين بكفاءة (Theys & Schultz, 2020).

سادسا. أهمية إدارة المواهب في المؤسسة:

تزداد أهمية إدارة المواهب بازدياد المنافسة بين المنظمات في عالم يتغير بسرعة وباستمرار، من خلال مساهمتها في تنمية رأس المال البشري للمنظمة وتطوير مهارات عاملها بشكل مستمر، ودعم صورتها التجارية أمام المنافسين (قريشي ، عامر، غريال، و سليخ، 2019)، كما تساعد على فعالية عمليات التوظيف في مختلف المستويات، وكفاءة التدريب الموجه للأفراد التي تتيحها عملية تحديد فجوات آدائهم، والتي يؤدي تلبيتها إلى إيجاد نوع من التكامل في أداء الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم بما يعزز ويستديم ثقافتها المؤسسية (العلي، 2020)، من ناحية أخرى تساهم إدارة المواهب في توجيه إهتمام القيادات الإدارية إلى المناصب الوظيفية الحساسة في المؤسسة والتي تتميز بأهمية استراتيجية في مسارها، إلى جانب ذلك فتح مسارات تكوين المواهب على اختلاف تخصصاتها على مستويات مختلفة للمؤسسة ضمانا لجودة واستمرارية كل مستوى بشكل منفرد ومتكامل مع بقية المستويات (قريشي، هواري، و بوشريبة، 2019).

لماذا تعتبر إدارة المواهب مهمة؟

في المقابل تتسم إدارة المواهب بأهميتها على مستوى المؤسسة على صعيدين مهمين: يشمل الأول الأهمية التشغيلية، والثاني الأهمية الاستراتيجية (العنزي و الدليمي، 2016):

1. الأهمية التشغيلية لإدارة المواهب:

تلعب إدارة المواهب دورا مهما في تفعيل الأداء التنظيمي للمؤسسة، وتوجيه عملية اتخاذ القرارات، في اتجاه تطوير ميزات التميز لديها، وتسهيل نقل المعلومة والمعرفة على مستوى المؤسسة بما يدعم متخذي القرارات بالدرجة الأولى، إضافة إلى دورها المميز في المساعدة على تمييز أفضل القادة والمدراء على المستويات التنظيمية لتعيينهم ودعمهم، فيما تسهم من ناحية أخرى في تطوير معارف وقدرات الأفراد وإعادة تشكيل رصيدهم الفكري والمعرفي، ومساعدة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية بمرونة ووفق رؤية مركزة على معرفة متجددة.

2. الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب:

شكلت عبارة "الحرب من أجل الموهبة" التي أطلقتها ماكينزي، مؤشرا قويا على اعتبار إدارة المواهب ذات طبيعة استراتيجية، من خلال التفكير في حلول ووضع خطط للحصول على المواهب، واكتساب الميزة التنافسية مستقبلا، في بيئة تتسم بالتغير السريع والمتصاعد وتنافسية عالية تتجه نحو تلبية ضروريات الزبائن واشباع حاجاتهم الشخصية، من ناحية أخرى فإن المؤسسة التي تدير مواهبها بشكل جيد ستكون مؤسسة قادرة على مواجهة التحديات الاستراتيجية بشكل فعال، مثل عدم القدرة على التعيين في الوظائف ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة لحساسيتها وخصوصيتها، أو الاحتفاظ بهم بشكل مستمر، كما تمكنها من التحول إلى مركز جذب للمهارات والابداعات في شتى المجالات، وبالتالي التخطيط للتعاقد الوظيفي بشكل فعال، يدعم قدرة المؤسسة على استخلاف اليد العاملة الماهرة داخليا وهي نقطة قوة متميزة.

سابعاً. أهداف إدارة المواهب:

تهدف المؤسسة من خلال عمليات واستراتيجيات إدارة المواهب إلى الحصول على أفضل الموظفين الذين يتمتعون بقدرات استثنائية، والاحتفاظ بها، ودفعها لتولي المناصب والمهام القيادية، لدعم قدراتها في تلبية احتياجاتها الاستراتيجية و تحقيق أهدافها التنافسية من جهة، والاهتمام باحتياجات الموهوبين وتنمية قدراتهم في اتجاه تنمية حسم الابتكاري والرفع من جودة منتجاتها وخدماتها من جهة أخرى (زيادة، 2021).

أيضا وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة، تهدف إدارة المواهب إلى تحسين إنتاجية العمل، ورفع مستوى كفاءته بالنسبة لكل وظائفها، من خلال الاستفادة من مهارات وكفاءات المواهب التي تحتفظ بها وتطورها باستمرار، إضافة

إلى الاستفادة منها في تولي المناصب الحساسة والوظائف المناسبة التي تعد غاية في الأهمية لقيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، أما على الصعيد الخارجي فإن إدارة المواهب الفعالة تسهم في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها في السوق، وتعظيم أرباحها على المدى الطويل، إضافة إلى تعظيم ثروة أصحاب المصلحة والمساهمين، ودعم قدرات المؤسسة الابتكارية، وتفعيل قدراتها للاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية (SHAH, MEMON, & TUNIO, 2021).

المطلب الثاني: أهم نماذج إدارة المواهب في المؤسسة.

أولاً. مبادئ بناء نموذج لإدارة المواهب:

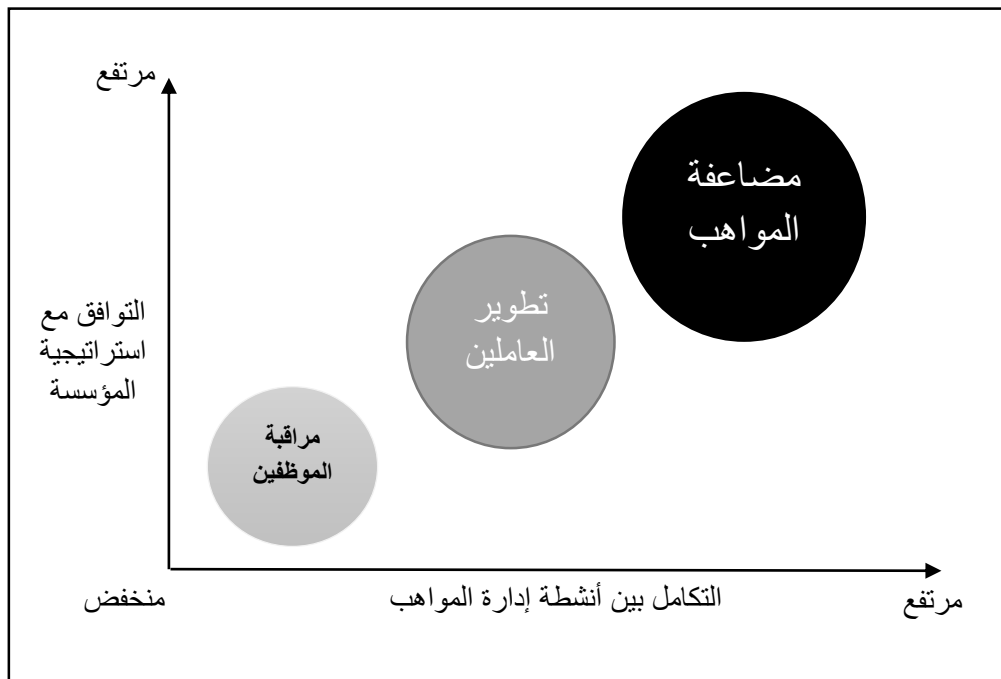
تشكل الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود مفهوم موحد للموهبة، عاملان مهمان في إنشاء واختيار نموذج إدارة المواهب في المؤسسة، مما يستوجب الإنطلاق من محتوى استراتيجية المؤسسة من رؤية، قيم وأهداف استراتيجية، خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، والانتباه إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها أثناء التعامل مع المواهب على مختلف المستويات، وبالتالي العمل على وضع نموذج خاص بها قابل للتعديل وفقاً للظروف التي تعمل فيها، ومن ناحية أخرى يجب أن يستجيب النموذج لطبيعة تصنيف الموهوبين، ليتمكن المديرين من تحديد طريقة تعاملهم أثناء التوظيف، التدريب، التطوير والاحتفاظ، وقد بينت الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المواهب، وجوب توفر جملة من المبادئ التي يقوم عليها أي نموذج لإدارة المواهب متمثلة فيما يلي (LECZYKIEWICZ, 2013):

1. تعريف القيم الأساسية للمؤسسة وتحديدها، بناء على طبيعة مواقع الموظفين وفقاً لمستويات معارفهم وقدراتهم، وعلى الخصوص المتعلقة بالمواهب.
2. تضمين التوجه الرئيسي لاستقطاب المواهب وتطويرها واستبقائها ضمن رؤية المؤسسة ورسالتها، وكذا أهدافها الاستراتيجية.
3. تحديد طبيعة الكفاءات والقدرات الرئيسية، التي تشكل الدعامة الأساسية لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ومحيطها عموماً.
4. تصميم استراتيجية خاصة بالموظفين في مجال المعرفة، والذين يتمتعون بالتحكم بشكل مختلف في تحديد، قياس وتقييم الأداء الوظيفي للمهتمين بالمعرفة والاحتفاظ بهم في المؤسسة.
5. اليقظة المستمرة في مراقبة سوق الأفكار والمعرفة، والمواهب المنتشرة في بيئة المؤسسة، من خلال تفعيل واستثمار علاقاتها الرسمية وغير الرسمية.
6. تقييم ومراجعة عناصر النموذج، وإجراء التعديلات المناسبة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة التهديدات والعوائق التي تميز بيئة المؤسسة، والتي تعتبر المنافسة أهمها.

ثانيا.تطور نماذج إدارة المواهب:

تطور نموذج إدارة المواهب عبر مراحل مختلفة، وبناء على العوامل المرتبطة باستراتيجية المؤسسة وتفاعلها مع أنشطة إدارة المواهب، ووفقا للشكل (9)، نميز بين ثلاث مقاربات لهذا التطور وهي (Cheese, Thomas, & Craig, 2008):

الشكل رقم(1-9): تطور نماذج إدارة المواهب



Source : Peter Cheese &Al (),THE TALENT POWERED ORGANIZATION,pp 84 – 86

1.مقاربة مراقبة الموظفين:

في هذه المرحلة، كان اهتمام المؤسسة بتنفيذ أهم الأنشطة المتعلقة بالأفراد العاملين، دون التوجه إلى تنفيذ عمليات متكاملة وشاملة تتعلق بهم، وتمثلت تلك الأنشطة بتسجيل الحضور، الأجور والمزايا المتعلقة بالعمل، وبعض الأنشطة الرامية إلى التوظيف والتدريب أثناء العمل، في غياب تام لمفاهيم المواهب ونوع الكفاءات المطلوبة لسد الفجوات التي لا تحدد مطلقا، والتركيز على تحقيق نوع من الكفاءة الإدارية من خلال التحكم في المدخلات (كالجودة والمعلومات...)، دون ربطها بالمرجات وأهداف المؤسسة العملية.

2.مقاربة تنمية الأفراد:

في هذه المقاربة التركيز على تنمية الأفراد العاملين واضح، من خلال تبلور اتجاه إدارة الأداء المبني على تحسين عمليات التعلم الفردي والجماعي، تدعمه مجموعة من إجراءات تعويضية وعقابية، تتم هذه العمليات بشكل غير متناسق ومتكامل بحيث تظهر ارتباط أقسام المؤسسة بأهداف محددة، وتوحي بغياب لمفهوم وممارسات الاتصال لدى المديرين والموظفين، وكذا مؤشرات لفهم حقيقة الكفاءات والمواهب في المؤسسة كخيارات استراتيجية،

واستهداف بعض المميزات الفردية دون ارتباطها بأهداف العمل ونتائجه، وعدم قدرتها على تتمين قيمة المواهب والاستثمار فيها.

3. نهج مضاعفة المواهب:

حيث أصبح ينظر إلى المواهب كأصل من الأصول الاستراتيجية للمؤسسة، والتي لا تتجزأ من استراتيجيتها العامة، بدأ هذا التوجه مع استيعاب القيادة العليا لثقافة المواهب، واستراتيجية رأس المال البشري وروابط القيمة على كافة مستويات المؤسسة، والتركيز على الكفاءة في تحديد احتياجات المواهب، وتكامل جميع العمليات المرتبطة بها، وتقييم الاستثمارات الموجهة لإدارة المواهب ومتابعة المؤشرات المتعلقة بها على كامل المستويات. إن محاولة الخروج من منطقة نموذج تنمية الافراد إلى مضاعفة المواهب يستلزم الإسراع في جملة من الإجراءات أهمها، الموائمة بشكل مناسب بين أنشطة إدارة المواهب واستراتيجية الاعمال، وتحقيق التكامل بين تلك الأنشطة، ثم الانتقال إضافة القيمة بإدارة المواهب إلى خلق القيمة للمؤسسة من خلال مضاعفة المواهب، وأخيرا إشراك جميع هياكل ومستويات المؤسسة في إدارة المواهب ومضاعفتها، وعدم اقتصر لك على قسم إدارة الموارد البشرية.

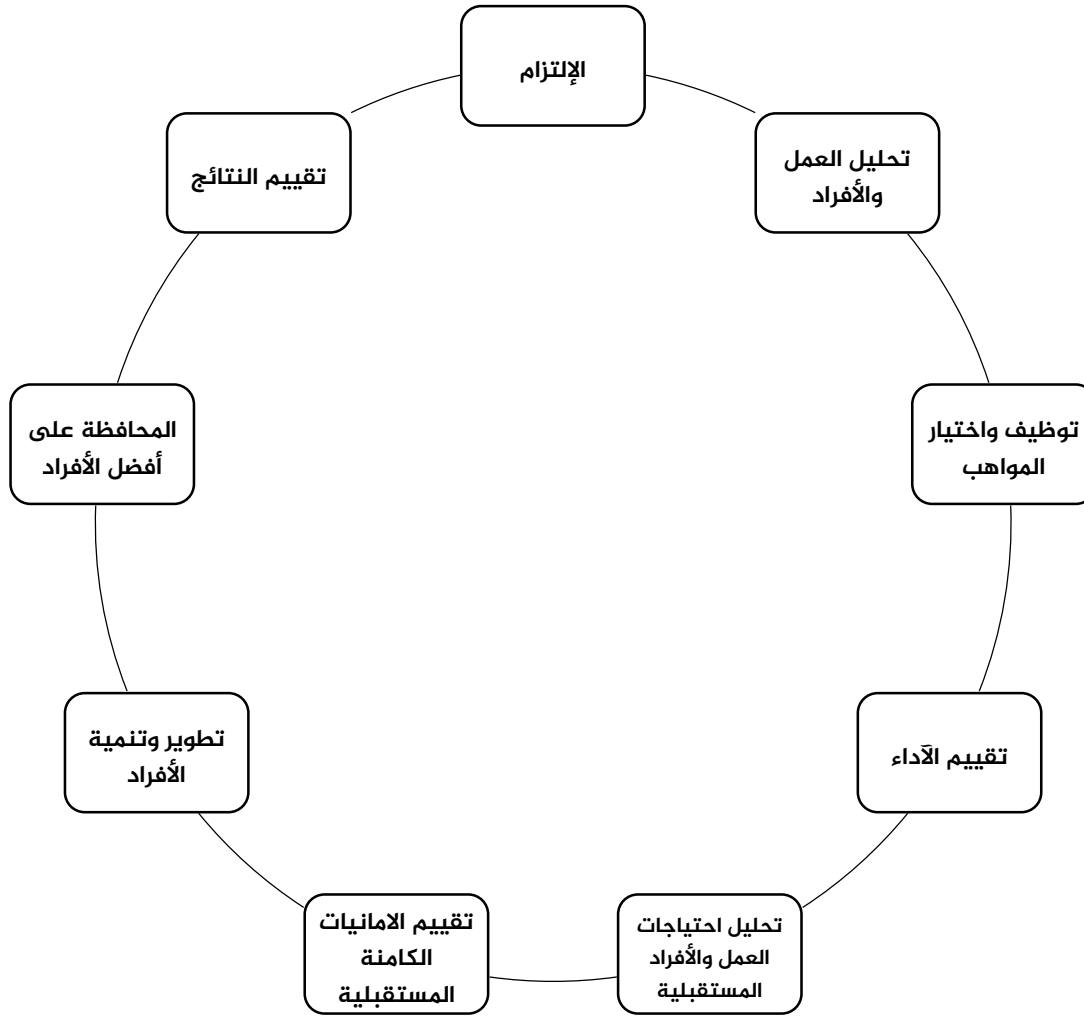
إن تعدد التوجهات في تحديد مفهوم إدارة المواهب، بين توجه يرى أنها جزء من إدارة الموارد البشرية، إلى توجه آخر يرى أنها مجهودات المؤسسة التي تستهدف توفير المواهب والحفاظ عليها، إلى توجه ثالث يعتبرها طريقة لدمج ممارسات الموارد البشرية لتطوير والاحتفاظ بأفضل الأفراد في المؤسسة، صعب من إيجاد نموذج موحد لإدارة المواهب، إلا أنه يمكننا التطرق إلى مجموعة من النماذج الشهيرة التي حاولت مجموعة من الباحثين وضعها وفقا لتصوير من التصورات السابقة منها النماذج التالية.

ثالثا. نموذج وليام روثوال (William.J.Rothwel 2005):

يتشكل النموذج الذي جاء به وليام روثوال (2005) من مجموعة من المراحل يبينها الشكل التالي (بورنان

و بن مويزة، 2019):

الشكل رقم (1-10): نموذج وليام روثوال لإدارة المواهب (William.J.Rothwel 2005)



المصدر: بورنان وبن مويزة، إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات،
مجلة دراسات اقتصادية متقدمة (2019)، ص 156.

1. مرحلة الإلتزام:

يحتاج برنامج إدارة المواهب كتوجه استراتيجي في المؤسسة إلى تفاعل جهود العاملين فيها بدءاً بالمدراء التنفيذيين إلى كافة العاملين والمتخصصين في مختلف المستويات، يتضح في التزامهم بالبرنامج من خلال سلوكياتهم وأدائهم ونتائجهم التي يحققونها، حيث لا بد من العمل على نشر وتعميم هذا البرنامج وأهميته بالنسبة لمستقبل المؤسسة، ووضوح النتائج المستهدفة منه تعريفاً وقياساً، في ظل الأدوار والمهام المتعلقة بقيادة الإدارة العليا، المدراء التنفيذيين والعاملين، الذين يجب أن تكون دوافعهم ومستهدفات البرنامج واضحة بالنسبة لهم في اتجاه تطوير طريقة تفكيرهم وأدائهم، وتحملهم مسؤولية النتائج المتوصل إليها.

2. تحليل العمل والأفراد:

يشكل تحديد طبيعة العمل والموهبة المطلوبة لتحقيقه أساس أي برنامج لإدارة المواهب، من خلال تحديد العمل الذي يقوم به العاملون حالياً، وطبيعة نجاحهم فيه والذي يركز على ممارسات معينة كالتحليل النظامي، توصيف الأعمال والوظائف... الخ، كما يركز تحليل العاملين على نماذج الكفاءات، أما بالنسبة للمواهب فتحددتها بدقة يساعد في إعداد المعايير المتعلقة بها في ظل تعددها داخل المؤسسة، والتي عليها أن تعرف بدقة ما هي المواهب التي تحتاجها.

3. توظيف واختيار المواهب:

أمام المؤسسة خياران للحصول على المواهب التي تحتاجها، يتمثل الأول في اكتشافها داخلياً والعمل على تنميتها وتطويرها لتصبح جزءاً من منظومتها للمواهب، أو الخيار الثاني من خلال البحث عنها خارج المؤسسة، ويمكنها العمل على الخيارين معاً بالتوازي على أن تعمل على تكاملهما في اتجاه تحقيق أهداف نظامها للمواهب، بالنظر إلى أن توظيف المواهب من خارج المنظمة يتطلب التطوير المستمر لإمكاناتهم وكفاءاتهم، مما يعطي أهمية كبيرة لتقنيات التوظيف، ثم تأتي عملية الانتقاء والاختيار لأفضل المواهب وفقاً لاختبارات متخصصة، تحضيراً لهم للمسؤوليات والوظائف الاستراتيجية في المؤسسة مستقبلاً.

4. تقييم الأداء:

يشكل تقييم الأداء حلقة مهمة في إدارة الأداء داخل المؤسسة، كما يتيح عمليات الترقية بشكل موضوعي وعادل، ويمثل بذلك خطوة مهمة في تحديد الأفراد المعنيين بالترقيات والذين يبديون عملاً منتجاً ونتائج متميزة، لكن يجب التنبيه لأهمية النتائج وطبيعة السلوكات التي يبديونها بالنسبة للعمل الذي يقومون به حالياً، وارتباط ذلك بالمراكز الوظيفية التي يشغلونها خلال التقييم، تلك النتائج والسلوكات التي من المحتمل أنهم لا يحققونها في مراكز مستقبلية.

5. تحليل احتياجات العمل والأفراد في المستقبل:

يتسم عالم الأعمال اليوم بدرجة كبيرة من التغير المستمر والسريع، وعدم الثبات في بيئة المؤسسة، وبالتالي فإن توصيف الكفاءات لمرحلة ما في حياة المؤسسة، لا يمكن اعتماده في مراحل متقدمة، لتغير في احتياجات العمل والأفراد أنفسهم، وعلى الخصوص إذا ارتبط ذلك بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه فإن تحديد هذه الاحتياجات والتي تتعلق بالمستقبل بشكل أولى اهتمامات القادة التنفيذيين، فإدارة المواهب ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المؤسسة التي تعمل من أجل المحافظة على تنافسيتها في المستقبل.

6. تقييم الإمكانيات المستقبلية:

تتعلق هذه المرحلة بطرق التحفيز والترقيات في المؤسسة، والتي ترتبط بمستويات عليا من الوظائف قد لا يحوز العاملين شروط الأداء فيها، على اعتبار أن الحصول على ترقيات بالنسبة لهم هو الزيادة في الأجر بالدرجة الأولى، وهو ما يخلق صعوبات للمؤسسة في محاولة رفع الأداء، الذي يرى بعض القياديين عدم تحقيقه بمجرد ترقية العامل أو الموظف من مستوى أدنى إلى آخر أعلى، وحتى تكون الترقية جزءا من تطوير الأداء المؤسسي، نجد المؤسسة تلجأ إلى مجموعة من الإجراءات بسلبياتها وإيجابياتها كالاتتماد على الخبرة المهنية، أو الاختبارات النفسية التي قد لا تكون مجدية في اختيار أفضل العناصر والمواهب.

7. تنمية وتطوير الأفراد:

توجه المؤسسة اهتمامها بتركيز إلى الحد من الفجوات في نشاطها، كفجوة الأداء، وفجوة التطوير، منتهجة في ذلك الممارسات الإدارية اللازمة لردم هذه الفجوات، كإدارة الأداء، وخطط التطوير الشخصي والمؤسسي، الذي تهدف أساسا إلى توفير الكفاءات وتنميتها للمستقبل، فيما تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بمواهبها على اعتبارها كفاءات مفتاحية لتطورها وتنافسيتها المستقبلية، من خلال تمايز أفرادها، واستثمار إبداعاتهم في الأوقات الحرجة كفترات الأزمات.

ح. المحافظة على أفضل الأفراد:

لن يكون لاختيار الموهوبين وتوظيفهم أهمية في مسار المؤسسة، ما لم تعمل على الاحتفاظ بهم واستبقائهم لأطول فترة ممكنة، حتى لا تخسر مواهبهم وكفاءتهم لصالح المؤسسات المنافسة، بعد أن استثمرت فيهم وفي قدراتهم، وغالبا ما يكون المقابل المادي الدافع للانتقال، أو ضعف التواصل مع المشرفين المباشرين، وبالتالي يشكل طبيعة التفاعل والعلاقة مع الرؤساء المباشرين عاملا في بقاء المواهب، واعتماد مبدأ التواصل معهم، والتغذية العكسية أمر لا بد منه.

9. تقييم نتائج البرنامج:

شكلت مسألة كيفية تحقيق برنامج إدارة المواهب نتائجه محور اهتمام متزايد، وحصرتها العديد من الدراسات

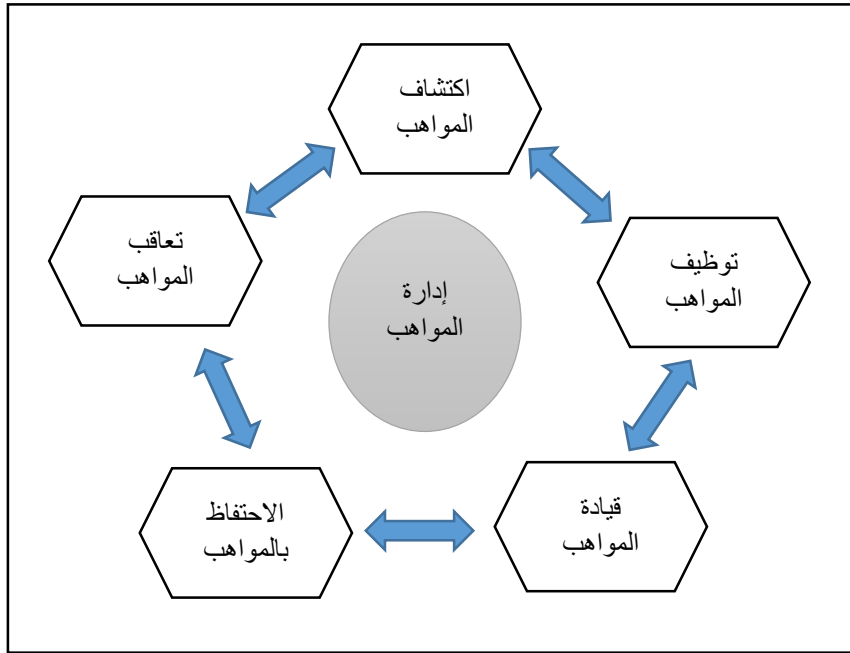
في المؤشرات التالية:

- ✓ كيفية تحقيق الأهداف القياسية التي حددت في بداية البرنامج؟
- ✓ ما هي قدرات المؤسسة في شغل أي منصب شاغر وفق الأداء المطلوب؟
- ✓ هل المؤسسة قادرة على اختيار الموهوبين وتوظيفهم بالسرعة المطلوبة؟
- ✓ ما تصنيف الأفراد المحتملين لشغل المناصب الشاغرة وما مدى استعداداتهم؟

رابعاً. نموذج أرمسترونج لإدارة المواهب :

وصف نموذج أرمسترونج مختلف أبعاد إدارة المواهب في المؤسسة، والتي تنطلق من استراتيجية العمل كمسار لها، لتستكمل من خلال أنشطة جذب، صيانة المواهب ونشرها داخل المؤسسة وخارجها، مع الحرص على الاحتفاظ بها (Saadat & Eskandari, 2016).

الشكل رقم (11-1): نموذج أرمسترونج لإدارة المواهب



Source : Akram Hojjati & al (2018), Providing A Talent Management Model for Shahed University Staff, Iranian journal of educational Sociology, p 28

واعتبره الكثير من الباحثين النموذج الأكثر شمولاً، حيث يرى أن إدارة المواهب هي في الأساس مجموعة متكاملة من الأنشطة تستهدف اكتشاف المواهب، توظيفها، الاحتفاظ بها وقيادتها والعمل على استخلاصها مرتكزة على استراتيجية المؤسسة، ويشمل النموذج العمليات التالية (Hojjati, Khorshidi, Farahani, & Mahmoudi, 2018):

1. اكتشاف المواهب:

يتم خلال هذه العملية اختيار الأفراد الذين يبدون استعداداً واضحاً لقدرتهم على بذل جهود استثنائية من بين المرشحين لمختلف المهام، وتظهر قدراتهم من خلال نتائج أعمالهم السابقة والقيمة التي حققوها في وظائفهم.

2. توظيف المواهب:

في هذه المرحلة يتم الاعتراف بتلك القدرات، والعمل على ضم الأفراد ذوي المستوى العالي من المعارف والمهارات التي تحتاجها وظائف المؤسسة، ليصبحوا جزءاً مهماً من الأصول الاستراتيجية للمؤسسة، تعمل على الاستثمار فيها لخلق قيمة جديدة تستهدف بناء ميزة تنافسية قوية.

3. قيادة المواهب:

تدخل ضمن المهارات الجديدة للمديرين، وتتضمن معرفتهم وقدرتهم على التوظيف الصحيح لمهارات المواهب، وتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم الاستثنائية، ضمن إطار استراتيجي يتيح للمؤسسة الاحتفاظ بهم وتحقيق العائد من إنجازاتهم لأطول فترة ممكنة.

4. الاحتفاظ بالمواهب:

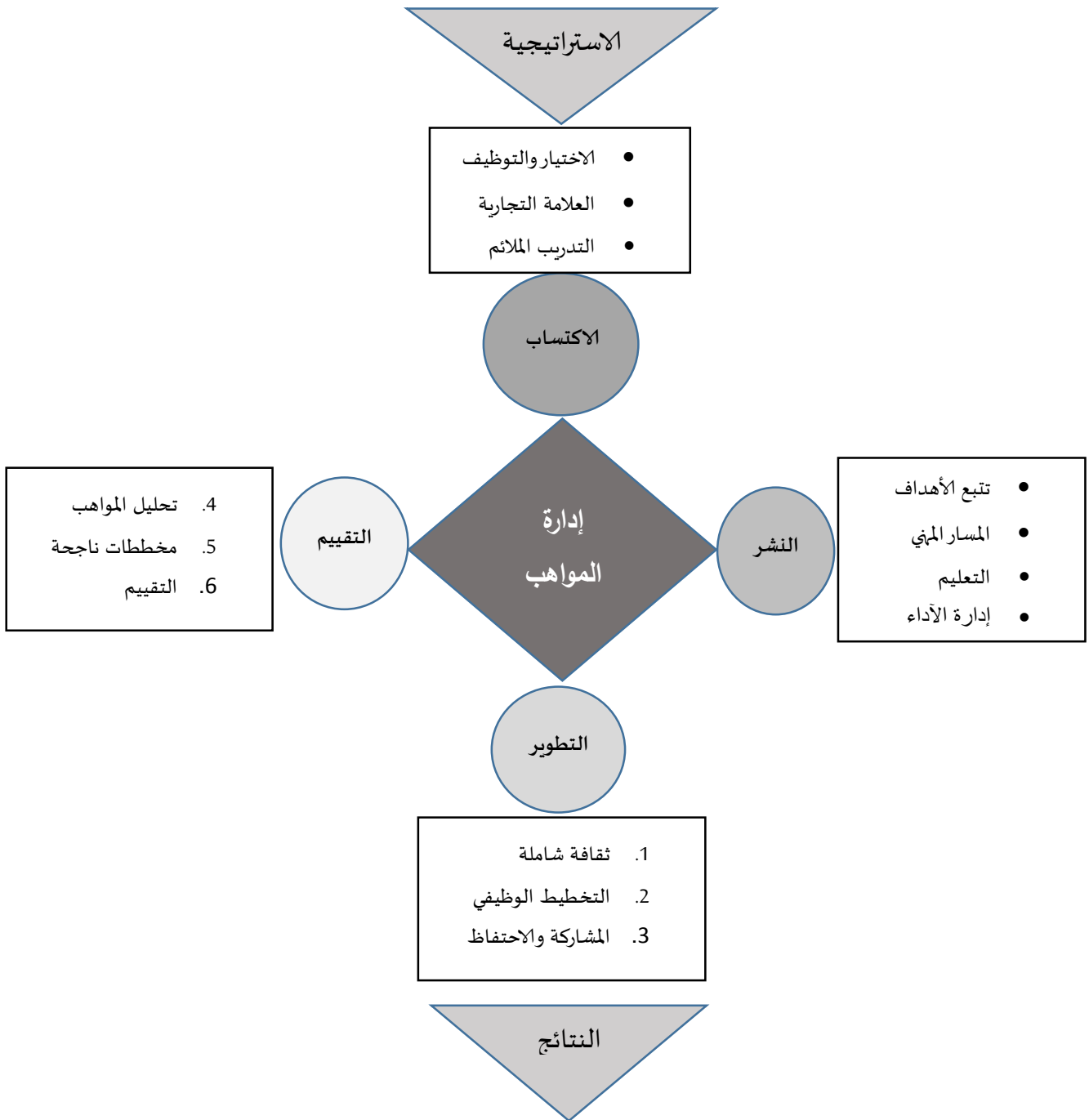
وهو يشكل هدفاً طويل المدى، تسعى من خلاله المؤسسة إلى استدامة وجود المواهب لديها، ومساعدتهم على تحقيق أقصى قدراتهم الفعلية، والاستمتاع باستخدام قدراتهم وتطوير نقاط قوتهم، والاستفادة منها في الرفع من قدرات المؤسسة، واستدامة ميزتها التنافسية في السوق.

5. تخطيط التعاقب:

وهو عملية منهجية واستراتيجية، تستهدف قدرة المؤسسة على استخلاف المواهب على مستواها، ومحاولة ضغط الفجوة بين مستوى رأس المال البشري على عمومها، والمواهب القيادية التي تراهن عليها المؤسسة في مواجهة تحديات المستقبل.

خامسا. نموذج Hudson Research لإدارة المواهب:

الشكل رقم (1-12): نموذج Hudson Research لإدارة المواهب



Source : site ORACLE NETSUITE

<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>

أسفرت أبحاث شركة Hudson Research & Consulting إلى بناء نموذج لإدارة المواهب، يتشكل من

أربع خطوات (Holliday , 2020):

1.الاكتساب: حيث يجب على المؤسسة الاهتمام بعلامتها التجارية، التي ستمثل واجهة الاستقطاب الدائمة، وفتح فرص التوظيف بحثاً عن الموهوبين المناسبين لوظائفها وطبيعة أهدافها التنافسية، والعمل على تدريبهم بشكل فعال.

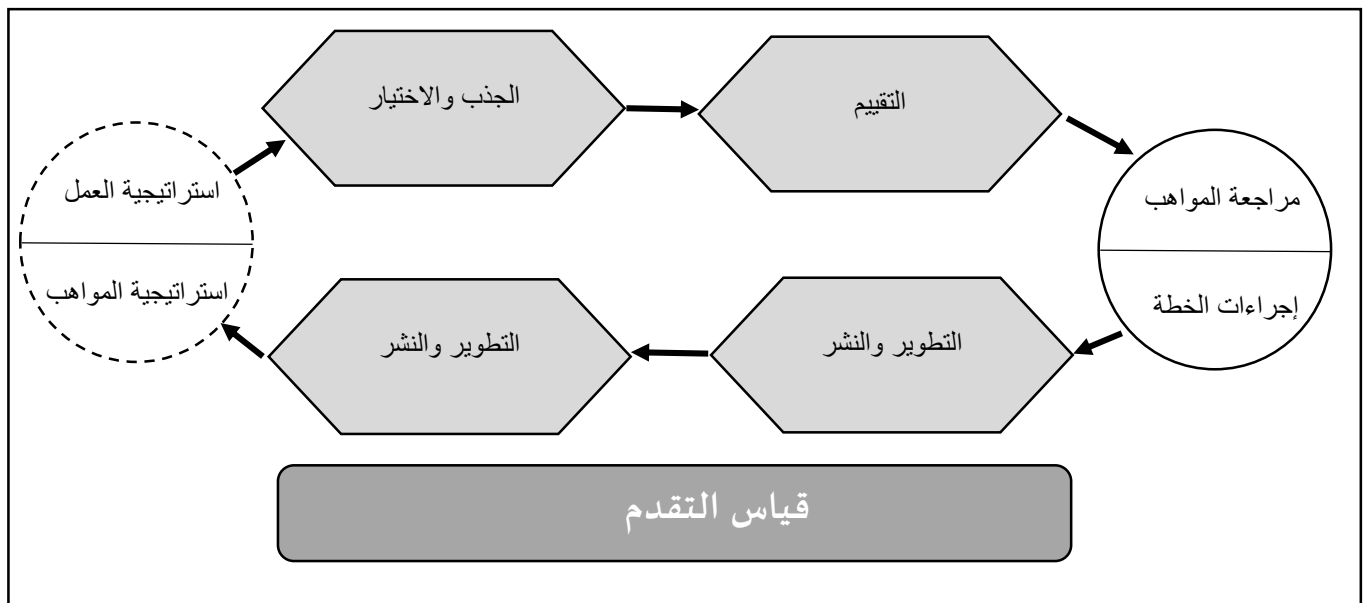
2.النشر: يجب التأكد الدائم من متابعة الأهداف المسطرة، والحرص على حصول الموهوبين الذين تم توظيفهم حديثاً على التدريب المناسب لطبيعة الوظيفة والمهام المتعلقة بها، ومساعدتهم على الاستمرار في التعلم في اتجاه تحسين آدائهم، وتطوير مساهم المهني والوظيفي داخل المؤسسة، وهو ما يساعد على بقائهم فيها.

3.التطوير: يعمل التطوير على مساعدة المواهب على التقدم المستمر في مؤسستهم ليصبحوا قادة المستقبل فيها، من خلال تعزيز ثقافة شاملة وإيجابية. والتخطيط المستمر للوظائف واحتياجات المؤسسة منها.

4.التقييم: من المهم تتبع استمرار نمو الموظف الموهوب داخل المؤسسة، وترجمته إلى خطط تعاقب وظيفي ناجعة تتيح الانتقال السلس والمنتج بين مختلف الوظائف والمسؤوليات، واستخدام التحليل على كل المستويات لتقييم مدى نجاح استراتيجيات إدارة المواهب ومساهمتها في تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

سادسا.نموذج استراتيجية الأعمال لإدارة المواهب:

الشكل رقم(1-13): نموذج استراتيجية الأعمال لإدارة المواهب



Source : Silzer, Rob ; E. Dowell, Ben (2010) ; Strategy driver talent management ; Jossey-Bass ; San Francisco ;p22

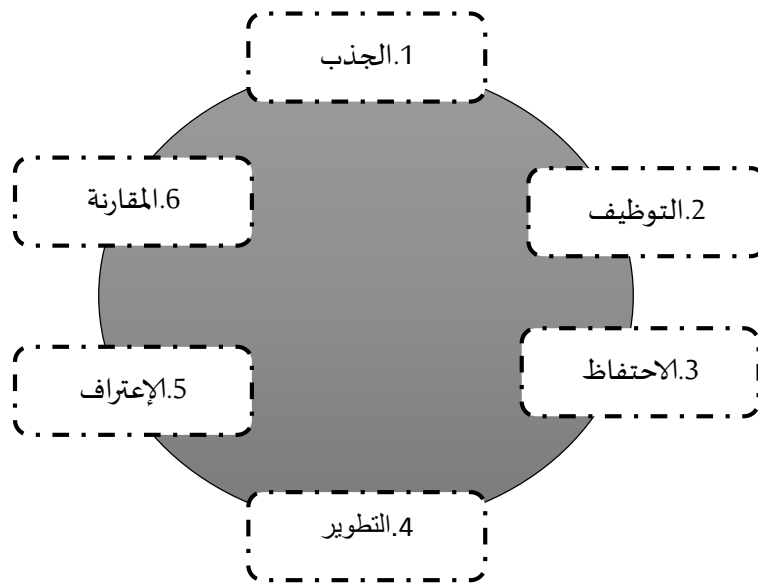
يوضح هذا النموذج طريقة انتقال المواهب في المؤسسة اعتماداً على كل من استراتيجية العمل واستراتيجية المواهب التي تضم مجموعة من الأنظمة والعمليات المختلفة، والعمل على قياس مردودية كل مكون والنظام ككل، واستعمال مجمل النتائج في توجيه هذه الاستراتيجيات، ويجب أن تسهم استراتيجية الاعمال في دفع ودعم استراتيجية

المواهب والتكامل معها في شكل متناسق ومنتج، التي من خلالها يمكن أن تؤدي إدارة المواهب دورا أكثر فعالية وانتاجية على كل المستويات (Silzer & E. Dowell, 2010).

سابعاً. نموذج ديجوكس - تيفان (Thévanent -Dejoux) لإدارة المواهب:

يرى كل من ديجوكس وتيفان (2015)، ان إدارة المواهب كتوجه جديد في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تجيب على تساؤلات جوهرية في إدارة المؤسسة ككل، ما هي أولوياتها الجديدة؟ ما هو مجال التغيير الذي تصبو إليه؟ ماذا سيغير تطبيق أبعاد هذه الممارسة الجديدة في مسار الموظفين من حيث الممارسات والتقييم والتعويضات وما هي القيمة المضافة لحياتهم المهنية؟ من سيقود إدارة المواهب؟ يمكن الإجابة على هذه التساؤلات من خلال مجموعة من العوائد التي توفرها ممارسات إدارة المواهب أهمها أنها ترسخ ثقافة النجاح الفردي والجماعي، وتعزز تقدير المهارات والكفاءات الفردية بشكل مشجع وإيجابي، كما أنها منهجية جماعية تعمل على ترقية موارد الفرد وتحسينها من معارف، مهارات وقدرات، ودمجها لخدمة المجموعة، إلى جانب دعم التطور الشخصي والمهني للمواهب بالاعتماد على أدوات إحترافيه للتطوير، دعم المهارات، القيادة وتقييم النتائج، وتحقيقاً لهذه الأهداف، تمر إدارة المواهب بجملة من المراحل التي يحددها النموذج التالي:

الشكل رقم (1-14): نموذج ديجوكس - تيفان (Thévanent -Dejoux) لإدارة المواهب



Source : Dejoux, cecile; Thevent, Morice, 2015, le management des talents

أولى خطوات هذا النموذج الاستقطاب، فاهتمام إدارة المواهب لا يقتصر على العاملين على مستوى المؤسسة، بل يتعدى إلى جذب أفضل المواهب ذوي المهارات العالية، اعتماداً على الصورة التي تسوقها المؤسسة لنفسها كعلامة تجارية ومدى جاذبيتها، والتي أصبحت محل اهتمام كبير كجزء مهم من أهداف إدارة المواهب.

ثاني خطوة يتعلق بالتوظيف، بهدف تنمية القدرات التنافسية وتطوير الأنشطة التجارية للمؤسسة، حيث تتعامل المؤسسة معه على مستويين، الداخلي، وتوظيف المواهب الخارجية، مما يشكل نوعا من القلق المتزايد، لننتقل إلى خطوة الاحتفاظ بالمواهب، والتي تستهدف بناء الولاء للمؤسسة، من خلال العمل على فهم احتياجاتهم ودوافعهم، واهتمام المديرين بتقديم الدعم المستمر والمرافقة الإيجابية لهم، والاستثمار في ممارسات الإعراف والتقدير، وتحسين بيئة العمل، ففقدان المؤسسة لمواهبها يعني تحملها مزيدا من التكاليف. ثم تأتي خطوة التطوير، هذه الوظيفة الإدارية التي عرفت منحى متجدد بشكل متزايد مع إدارة المواهب، من خلال الاهتمام بالمهارات والقدرات التي توصف على أنها نادرة، والتي تستهدف المواهب بشكل فردي، من خلال أدوات خاصة ومناهج للتنمية الشخصية والمهنية، تليها خطوة مهمة متمثلة في الاعتراف وتقييم الإنجازات والنجاحات، من خلال توفير أدوات ووسائل لتحسين نتائج العمل الفردية، في إطار النجاح الجماعي، حفاظا على روح الفريق والتناغم بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة. لتأتي آخر خطوة متمثلة في المقارنة، فالمواهب متواجدة أيضا في المؤسسات المنافسة، وهي في تطور سريع ومستمر، مما يجب أن تنتبه المؤسسة إلى ممارسات المنافسين في كافة الاتجاهات التسييرية، الإنتاجية، العملية، وكل ما يتعلق بهذه الأنشطة، وأن تجري مقارنات معيارية بشكل يخدم قدرة المؤسسة على المراقبة والحصول على المعلومات عن المنافسين، وليس لانتهاج سياسات التقليد التي لا تضيف لها أي قيمة، ولا يمكنها من تطوير تنافسيتها بالمستوى المطلوب (Dejoux & Thevent, 2015)

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة.

تعددت توجهات الباحثين في مجال إدارة المواهب، لذا نجد في العديد من الدراسات والأعمال البحثية

اختلاف في تحديد استراتيجياتها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1-9): استراتيجيات إدارة المواهب

| تعريف المواهب | استبقاء المواهب | تدريب وتطوير المواهب | التخطيط للمواهب | إدارة أداء المواهب | التعاقب الوظيفي | جذب المواهب | الاحتفاظ بالمواهب | تنمية المواهب | اكتشاف المواهب | استقطاب المواهب | الدراسة |
|---------------|-----------------|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------------|---------------|----------------|-----------------|---------------------|
| | | • | • | | | | • | | | • | (صالحي، 2020) |
| | • | • | • | • | | | | | | • | (خان وحيمر، 2019) |
| • | | • | | | | | • | | | | (Mayo,2018) |
| | | | | | | | • | | | • | (محمد وآخرون، 2018) |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| | | | | | | | | | | (Festing et.al,2017) |
| | | • | | • | | | | | | (كاظم،2016) |
| | | | | | | • | • | • | | (الجراح وأبودولة،2015) |
| | | | | • | | • | • | • | | (الشمري وغالب، 2015) |
| | | | | | • | • | • | | | (العزام، 2015) |
| | | • | | | | • | • | | • | (مقري ويحياوي،2014) |
| | | • | | • | • | | | | | (Brunila ,2013) |

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الدراسات السابقة حول إدارة المواهب

اعتمادا على الجدول أعلاه، سنتطرق إلى أربع استراتيجيات مهمة وأساسية في إدارة المواهب وهي:

✓ استراتيجية جذب واستقطاب المواهب.

✓ استراتيجية تدريب وتطوير المواهب

✓ استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب

✓ استراتيجية إدارة أداء المواهب

أولا. استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

تشكل عملية جذب واستقطاب المواهب تحديا مستمرا لمسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وتوجهاتها، ولأن المورد البشري له أهميته الخاصة على مستوى موارد المؤسسة، على اعتبار أنه يشكل الركيزة الأساسية في نجاحها وقدرتها على المنافسة، فإن عملية البحث عن أفضل المواهب تحتل أولى الأولويات في ممارساتها الإدارية والتسييرية، وستستمر الحرب على المواهب بين المؤسسات على خلفية الحفاظ على السبق والتفوق في عالم متسارع ومتغير باستمرار، إضافة إلى أن عدد العاملين المهرة في تخصصاتهم محدود، وهو ما يسبب التصادم المستمر بين المؤسسات للظفر بها، وعلى أصحابها أن يقدموا أفضل العروض عن مؤسساتهم وما يمكنها أن تقدمه لهم في اتجاه استمالتهم والحصول على خدماتهم قبل الآخرين (williams, 2017).

1. تعريف استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

تعرف مجلة هارفرد بيزنيس بريفيو استراتيجية استقطاب المواهب على أنها "عملية إيجاد وحياسة العمالة الماهرة، لتلبية حاجات الشركة من الموارد البشرية، وهي عملية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي لموارد الشركة، وتختلف عن إجراءات الاستقطاب والتوظيف التقليدية، إذ يعتمد صائدوا المواهب على عدد من العوامل الجاذبة،

مثل سمعة الشركة ومناخ العمل وجملة التحفيزات المادية والمعنوية، والبرنامج التدريبي المستمر" (مفاهيم إدارية، بلا تاريخ).

ويعرف كل من (Nguyen & Dana, 2020) استراتيجية استقطاب المواهب على أنها نشاط أساسي في إدارة المواهب الفعالة، والذي يشمل جملة من الخطوات والالتزامات التي تهدف إلى زيادة جاذبية المؤسسة لذوي الخبرات والمهارات المطلوبة لمهام ومسؤوليات معينة، تتمثل أساسا في تنمية أساليب إدارة الموارد البشرية من سياسات الأجور، التدريب والتطوير، وإنشاء ثقافة تنظيمية ومؤسسية جذابة، إضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية تتسم بفعالية الإتصال والتواصل، تسهم في جذب موظفين موهوبين مهتمين بوضع خبراتهم وجهودهم في خدمة أهداف المؤسسة.

2. الفرق بين توظيف واستقطاب المواهب:

يعتقد الكثير من الممارسين في مجال الموارد البشرية، أن التوظيف وجذب المواهب يشكلان المفهوم نفسه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المفهومين يختلفان اختلافا متباينا فيما يخص إجراءات كل عملية، وإطارها الزمني وكذا أهدافها في المؤسسة، يتضح من خلال الجدول التالي (Nystrom, 2020) :

الجدول رقم (1-10): الفرق بين عمليتي التوظيف وجذب المواهب

| توظيف الأفراد: | جذب واستقطاب المواهب: |
|---------------------------------|---|
| عملية تكتيكية على المدى القصير | عملية تخطيطية على المدى الطويل |
| تلبية احتياجات معينة من الوظائف | إيجاد مرشحين مناسبين لطبيعة مناصب العمل |
| شغل وظائف بشكل فوري | التوظيف وفق مهارات محددة مسبقا لتحقيق أهداف محددة |

المصدر: من إعداد الباحث.

3. دوافع استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

يصطلح على الجيل القادم من قادة الأعمال في المستقبل بجيل Millennials، وهو الجيل الذي سيحل محل القوى العاملة وقادة الأعمال الذين سيكونون مؤهلين للتقاعد، والذي سيزداد الطلب عليه لسد احتياجات السوق ومختلف التخصصات التي يحتاجها، من هنا كان الاهتمام بوضع استراتيجية لجذب المواهب أمرا في غاية الأهمية، والتي يدعمها مجموعة من الدوافع الرئيسية تتمثل في (Nystrom, 2020) :

1.3. الطابع التخصصي لبعض الأسواق:

يضم السوق مجموعة من الصناعات والمجالات التي تحتاج إلى مهارات خاصة ومحددة بشكل واضح، مثل التكنولوجيا، الطب، القانون والإدارة المالية، وبالتالي يشكل وجود استراتيجية لجذب أفضل المواهب مهما لهذه الأسواق.

2.3. المنافسة في الصناعات والأسواق:

تمثل المنافسة في الصناعات وأسواقها، توجهها استراتيجيا لاستمرارها، تفوقها ونموها أيضا، مما يفرض عليها المنافسة في جذب أفضل المواهب التي تنقل إليها القيمة المضافة، والتي تكسبها الأفضلية والسبق في مجالها، من خلال الكثير من الإجراءات كزيادة التعويضات والمزايا المالية.

3.3. النمو السريع لبعض قطاعات الصناعات والأعمال:

يعتبر النمو السريع للمؤسسة في قطاع ما تحديا ذات أهمية بالغة، حيث يسهم ذلك في سرعة التعاقب الوظيفي لتطور أعمال المؤسسة حجما، سوقا وتوجها، وبالتالي الاحتياج المستمر للموظفين والعاملين المؤهلين بسرعة كبيرة، مما يجعل التفكير في جلب مهارات جديدة ذات طابع مستقبلي، من أجل ربح الوقت في توفير المواهب والكفاءات في الوقت المناسب.

4.3. المهام القيادية والتنفيذية:

تلعب القيادات التنفيذية دورا محوريا في تنفيذ مختلف سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وبالتالي فهي في حاجة مستمرة لهذه القيادات في هذا المستوى، وبالتالي تساعد إستراتيجية جذب واستقطاب المواهب في تخطيط التعاقب التنفيذي وتساعد في جذب القيادات للأسواق أو الصناعات أو مجالات الأعمال المعقدة.

4. أهمية استراتيجية جذب واستقطاب المواهب: (Nguyen & Dana, 2020)

1.4. تخفيض تكلفة التوظيف:

تسهم صورة المؤسسة المعززة، وسياساتها المنفذة على مختلف المستويات، وطبيعة ثقافتها التنظيمية والمؤسسية، ومواصفات بيئة العمل، والتي تندرج كلها ضمن العلامة التجارية للمؤسسة، في جعلها بيئة مثالية قادرة على تلبية احتياجات العاملين بها، وتمكنها من صنع مكانة تنافسية مهمة في سوقها، كما أن الموهوبين أنفسهم سيمثلون عامل جذب لمواهب أخرى، ويعززون الكثير من القيم الجاذبة في مكان عملهم.

2.4. تقليل تكاليف التدريب:

إن الموظفين والعاملين الموهوبين هم أشخاص يتمتعون باستعدادات قبلية تجاه تخصصاتهم، تشمل القيم والمواصفات والمؤهلات المناسبة للوظيفة (أو العمل)، وبالتالي عندما تعمل المؤسسة على جذب المواهب، فإنها

توظف أشخاصا يستوفون متطلبات ومهارات العمل، وبالتالي فهي توفر الكثير من التكاليف الموجهة لعمليات التكوين والتدريب التي تستهلك ميزانيات معتبرة، يمكن للمؤسسة أن توجهها لتغطية تكاليف مالية استراتيجية أخرى.

3.4. الحد من الدوران الوظيفي للأفراد:

يتعين على المؤسسة بناء أنظمة جيدة وسياسات جذابة خاصة ما تعلق بالتعويضات والمكافآت المالية، والتدريب الوظيفي وغيرها، لتفعيل عمليات جذب واستقطاب المواهب، والتي تلبي في الأصل احتياجات العاملين، وتشكل من ناحية أخرى عوامل جذب تحقق التزام العاملين بمؤسستهم، وتمسكهم بوظائفهم، وهو ما يعني أن معدل مغادرة الموظفين الموهوبين سينخفض. وبالتالي، سيتم الحد من الدوران السريع في الموارد البشرية بشكل كبير.

5.4. الرفع من إنتاجية العاملين:

تسهم استراتيجية جذب المواهب بشكل واضح في مضاعفة إنتاجية الموظفين والعاملين، وكثيرا ما يتحصلون على وظائف بشكل سهل وسريع بالنظر لطبيعة المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتعون بها، بمعنى يحوزون خبرات مهنية مهمة في مجال تخصصاتهم، تجعل الطلب عليهم متزايد، وهم يتميزون بحس مهني مرتفع وقدرة على تحديد أهداف العمل الخاص بهم، والمبادرة بالنشاطات والأعمال التي تحسن العمل وتزيد من إنتاجيته.

6.4. مضاعفة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة:

إن تحكم المؤسسة في سياستها المتعلقة بجذب المواهب، يشكل عاملا مهما في توفير الموارد البشرية عالية الكفاءة والجودة بعدد كاف لتحقيق مشاريعها المختلفة، كما أن وجود مواهب عالية الجودة بالمؤسسة يعد داعما جوهريا لتطوير قدراتها التنافسية واستمرارها، ويسهم في زيادة رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها والمحافظة على تنافسيتها في السوق.

5. ركائز نجاح استراتيجية جذب واستقطاب المواهب:

لا يعني قدرة المؤسسة على الحصول على مزيد من الموهوبين ليتمكن الحكم على نجاح جهودها في هذا المجال، ولكن يعتمد نجاح استراتيجية وممارسات جذب واستقطاب المواهب بشكل أساسي على مجموعة من الركائز، من الضروري على المؤسسة أن تولي لها اهتماما بالغا في ممارساتها الإدارية المتعلقة بالمواهب ويمكن إجمالها فيما يلي:

1.5. وضع خطط واستراتيجيات الجذب والاستقطاب:

بحيث يجب على القادة الإداريون في المؤسسة الاهتمام بوضع الخطط واستراتيجيات الجذب والاستقطاب المتلائمة مع طبيعة نشاطها من خلال تحديد احتياجاتها من المواهب، واستيعابها لخصائص السوق الذي تعمل فيه، والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السياسية والاقتصادية العالمية التي يتعدى تأثيرها إلى البيئة المحلية.

(Tripathy, 2014)

2.5. تصنيف المواهب المطلوبة:

من الضروري أن يفهم المدراء في المؤسسة خاصة المكلفون بالموارد البشرية طبيعة وخصائص القطاعات التي تضم اليد العاملة عموماً والموهوبون خصوصاً، ثم تجميع وتصنيف احتياجاتها من المواهب وفقاً لمعايير محددة مثل: طبيعة القيمة التي تود تحصيلها، الدور المنوط بالمواهب في المؤسسة، مجال السن... إلخ، وتحديد فيما بعد الوظائف والمهام وفقاً للتصنيفات التي وضعتها، تبعاً للخبرات والمهارات الواجب توفرها لتحقيق أهدافها. (Tripathy, 2014)

3.5. العلامة التجارية للمؤسسة:

أظهر مسح أجرته منصة LinkedIn سنة 2015 أن 62% من المتعاملين وأصحاب المؤسسات في 26 دولة العلامة التجارية كعامل فيصلي عند الترشح للوظائف، حيث يولي المرشحون الباحثون عن الوظيفة أهمية كبيرة لشكل وموقع المؤسسات التي يريدون العمل لديها (Decoteau, 2018).

تعتبر العلامة التجارية من أهم محددات استراتيجية الاحتفاظ الفعالة، ويحددها كل من Ambler and Barrow (1996) في ثلاث حزم أساسية: الحزمة الوظيفية والتي تضم الخصائص التنظيمية، ثقافة المؤسسة، التوصيف الوظيفي، ثم الحزمة الاقتصادية والمتمثلة في الأجور والرواتب والمكافآت، بيئة العمل، ظروف الوظيفة وعلاقات العمل، ممارسات التقدم الوظيفي ورفاهية العمل، والحزمة النفسية المتعلقة بالرموز والأشكال التسويقية والسمات التنظيمية. تؤثر العلامة التجارية للمؤسسة في إدارة مواقف الموظفين الجدد والباحثين عن وظائف، وتعمل على بلورة أفكارهم ومشاعرهم واستجاباتهم العاطفية تجاه المؤسسة، حيث يربط الأفراد الوظيفة المناسبة من خلال السمات الظاهرة للمؤسسة والمتمثلة في السمات الشخصية كأن تكون مؤسسة نشطة، مبتكرة، مختصة، إلى جانب الخصائص التنظيمية الداخلية كالرواتب والتعويضات. تزيد العلامة التجارية للمؤسسة من التوافق الفردي-المؤسسي بين الموظف والمؤسسة ككل، الذي يرتقي إلى درجة تكزين عقد نفسي، يرسخ قيم الوفاء والانتماء للمؤسسة، والتوافق الفردي-الوظيفي بين الموظف والوظيفة (Morin & Dauphin-Daffe, 2014).

بالنسبة لكل من Ambler و Barrow يعرفانها جملة ما ينتج من علاقة الموظفين والعاملين بمؤسستهم من امتيازات وظيفية تشمل الخصائص التنظيمية، نمط العمل وفرص التطوير الوظيفي الذي توفره المؤسسة، واقتصادية تتعلق أساساً بمستوى الأجور، رفاهية بيئة العمل والعوائد المالية التي يستفيد منها العاملون، ونفسية تستهدف الشعور بالانتماء المؤسسي، والعمل ضمن فريق منسجم ومبدع يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. (مطالي، 2020).

4.5. المواهب المستهدفة والمرشحة:

تلعب الصورة التسويقية التي تبعثها العلامة التجارية دورا مهما في صناعة علاقة مع المستهدفين والمرشحين من المواهب كمصادر للتوظيف، وهو ما يستلزم فهم المكلفون بالتوظيف لهذه المواهب، من مصادر متعددة بناء على توصيف الوظائف والوجهات المحتمل أن يأتي منها هؤلاء المرشحون.

وبالتالي نحن أمام إدارة العلاقة مع المرشحين من خلال تجربة اتصالية تتسم بالتفاعل والايجابية، بالخصوص مع توفر وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدمها الأجيال المتأخرة من الموظفين، ويتعدى ذلك إلى إدارة ما يسمى بمجتمع المرشحين، الذي يضم حتى أولئك الذين لم يتم اختيارهم وتعيينهم، والاحتفاظ بعلاقة إيجابية معهم، واعتبارهم كمخزون للمواهب في أي وقت يمكن أن تحتاج إليه المؤسسة. (Tripathy, 2014)

5.5. الاعتماد على الدراسات التحليلية والمقاييس:

كلما اعتمدت المؤسسة والقيادات المكلفة فيها بإدارة الموارد البشرية على التحليل والاستشراف، المعتمد على الأرقام والاستنتاجات المنطقية والعلمية، واستخدمت كل المقاييس المتاحة القادرة على وضع المؤسسة أمام واقعها التوظيفي وقدراتها التوظيفية، لمتابعة عملياتها التشغيلية والاستراتيجية المتعلقة بتوظيف المواهب، كلما تمكنت من متابعة هذه العمليات وأنجزتها بكفاءة عالية، وتمكنت من استقطاب أفضل المواهب، في الوقت الذي تستنزف فيه في خضم حرب لا تنتهي للفوز بها وتحقيق أعلى معدلات التنافسية في قطاعها وسوقها. (Tripathy, 2014)

تعتمد كل ركيزة من الركائز المذكورة على مجموعة من الممارسات المهمة، والأنشطة الاستراتيجية، والتي يتم تنفيذها ومتابعتها من خلال أدوات وتكنولوجيا محددة، وإنشاء شراكات مع جهات يمكنها أن تسهم في تحقيق هذه الأنشطة، إلى جانب مصادر خارجية أخرى، مع ضرورة التركيز على الممارسات الفضلى في مجال استقطاب المواهب.

6. تحديات استقطاب المواهب في المؤسسة (Business, 2019):**1.6. ارتفاع أجور الموظفين والعمال:**

يرى أكثر من 40% من المدراء أن نضوب المواهب يؤدي إلى ارتفاع في الأجور، من خلال عرضهم لأجور مرتفعة لجذب الموظفين والعمال الموهوبين، والتي تأخذ منحى تصاعديا مستمرا، فيما أكد أكثر من 45% من المستطلعين أن الراتب المرتفع هو أهم محفز لانتقال المواهب من مؤسساتهم إلى مؤسسات أخرى، وهو ما يرهق ميزانية المؤسسة، ويبرهن أهدافها على المدى البعيد، إلا إذا استغلت ما تجذبه من مواهب للسيطرة على السوق ومضاعفة أرباحها وبالتالي مضاعفة قدراتها المالية على مجابهة التكاليف المرتفعة التي تنجر عن توظيف هذه المواهب.

2.6. إدارة الأجيال الجديدة:

اعتُبر تعدد الأجيال تحدياً مهماً يواجه المؤسسات في إدارتها لمواردها البشرية، خاصة فيما تعلق بجذب المواهب، نظراً لاختلاف الاحتياجات بين الشباب والعاملين الأكبر سناً، وبالتالي تباين الاستراتيجيات الإدارية الموجهة لهم، حيث يحتاج من يسمون بجيل الألفية إلى توجيه الملاحظات لهم بشكل متكرر، وإجراءات تحكم متزايدة في أوقات وأماكن عملهم، مما يصعب من الوصول إلى تحقيق التوازن في تلبية هذه الاحتياجات في بيئة واحدة.

من جهة أخرى يعمل المدراء في المؤسسة على تلبية الاحتياجات الفردية على حساب الاحتياجات الجماعية، كالعامل على توصيف وظائف للأفراد بدل اختيار من تتطابق عليهم المواصفات الوظيفية الموجودة، كما أسهم إنشاء مسميات وظيفية جديدة في جذب المواهب لتناسبها مع مؤهلاتهم وتوفيرها لترقيات مستمرة.

ثانياً. استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

1. تعريف استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

عرف موقع Business Dictionary.com (2016) استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين، على أنها "جهد من قبل شركة للحفاظ على بيئة عمل تدعم الموظفين الحاليين في البقاء مع الشركة. تهدف العديد من سياسات الاحتفاظ بالموظفين إلى تلبية الاحتياجات المختلفة للموظفين لتعزيز رضاهم الوظيفي وتقليل التكاليف الكبيرة التي ينطوي عليها تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم" (Algotsson & all, 2016).

إذا لم تستطع المؤسسة الاحتفاظ بالمواهب واستبقائها في خدمتها لأطول فترة ممكنة، فإنه لا معنى لتلك الجهود المبذولة والميزانيات المرصودة لجذبهم واستقطابهم، خاصة وأنه كما جاء في تقرير لمعهد كورن فيري (2017)، أن الحرب على المواهب مازالت محتدمة، وتعرف منحى تصاعدياً مستمراً نتيجة لنقص اليد العاملة الموهوبة في مجالات كثيرة، حيث تنبأت دراسته بتأثير مالي نتيجة لهذا النقص يتجاوز 80 تريليون دولار أمريكي مع مطلع سنة 2030، مما يستدعي من المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وتخصصاتها، الاستمرار في العمل على وضع الآليات العملية الكفيلة بتحكمها في الاحتفاظ بمواهبها مدى حياتها (Hanif & Qureshi, 2020).

2. أهمية استراتيجية الإحتفاظ بالمواهب:

في دراسة قدمتها مؤسسة Life Work Solutions لخدمات استبقاء الموظفين والاستشارات، أرقاماً وحقائق عن معدلات دوران الموظفين التالية: يغادر أكثر من 50% من الموظفين مؤسساتهم بعد عامين من تعيينهم، 01 من بين 04 موظفين يغادر وظيفته بعد 06 أشهر من تعيينه، أكثر من 70% من المؤسسات تؤكد التأثير المالي السلبي لدوران الموظفين على ميزانياتها، ما يقارب 70% من المؤسسات تجد صعوبات في تعويض الموظفين الذين فقدتهم وما يقارب 50% منها تواجه صعوبات في الاحتفاظ بهم (Vermani, sans annee).

إن هذه الأرقام تؤكد أهمية وجود استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب على مستوى المؤسسة، لخفض معدلات دوران الموظفين الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب بالنسبة للموظفين الجدد، والتي يمكن تقديرها في حدود 33% من الراتب السنوي للموظف، من جهة أخرى تعتبر المواهب سلعة نادرة، ومع زيادة النمو الاقتصادي يصعب الحصول عليها، ففي دراسة لشركة McKenzy اقتصر عدد الخريجين جامعيًا على 16 إلى 18 مليون عالميًا، وزيادة الطلب على المواهب سيشكل استمرار الحرب عليها، كما أن المواهب التي تتضمنها المؤسسة ستصبح مع مرور الوقت وزيادة خبراتها ومعرفتها بالمؤسسة جزءًا من خطها القيادي الأول، بمعنى سيصبحون قادة هذه المؤسسة وخبراتهم وممارساتهم قيمة مضافة لا يمكن تعويضها، أو ستصبح إحدى أهم مكونات الأصول في المؤسسة، فكلما طالت مدة بقاء الموظف في المؤسسة استمرت خبراته وقدراته في النمو، وبالتالي تزداد قيمته، وتستثمر العلاقات التي ينشئونها مع الموظفين الآخرين والعملاء في توسيع وتطوير نشاطها (payscale, 2019)، صف إلى ذلك فإن مغادرة المواهب للمؤسسة تشكل تحديًا لها من حيث فقدانها للمعرفة والمهارات التي تم بناؤها على مدى سنوات، مما يؤثر على مستوى إنتاجيتها، وبرزت ضغوط تنافسية جديدة أمام المنافسين، إضافة إلى تكاليف التوظيف والتدريب للجديد، وبالنسبة للموظف الذي يخسر الخبرة المهنية المتراكمة وبالتالي الإمتيازات المرتبطة بها، الضغط النفسي الناجم عن البيئة الجديدة للعمل، ومخاطر عدم اليقين في مسؤولي المؤسسة الجديدة، وأفاق النمو الوظيفي فيها. (Kanna, 2014)

ويرى (علواني، 2020) أن تطبيق استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة يمثل عاملاً مهماً في ارتفاع معدلات الإنتاج، وبالتالي زيادة عائداتها وأرباحها، وتضمن خدمات متميزة لعملائها الذين يعتبرون مركز اهتمامها وسبب وجودها، ووفاءهم لها يعني بقاؤها واستمرار نشاطها ونموها، كما تعمل على ضمان المشاركة الفعالة والمنتجة للموظفين في مسارها لتحقيق أهدافها من خلال قيم الوفاء التي استطاعت غرسها المبنية على مرتكزات الاحتفاظ الناجح.

3. محددات استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

بناء على دراسة كل من (Rodrigues, 2020) و (M.RAMAPRIYA, 2020) فإن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تتحدد من خلال مجموعة من الممارسات الفعالة، تشكل جوهر عمليات وجهود المؤسسة في الاحتفاظ بالمواهب على مستواها، واستبقائها لأطول فترة ممكنة والتي تشمل ما يلي:

3.1. الرواتب والمزايا:

والتي تعد أهم محدد لاستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ليس هذا فقط بل يجب أن تكون تنافسية تمثل تحديًا للمواهب في إبراز مؤهلاتهم وقدراتهم وفقاً للأجور التي سيتلقونها، وعادلة حيث تتفاوت وفقاً لمستوى الإبداع والابتكار الذي يحدثه الموظفون الموهوبون كقيمة مضافة للمؤسسة في منتجاتها وتنافسياتها.

2.3. التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:

تركزت اهتمامات الممارسين والأكاديميين بشكل ملفت لمسألة التوازن بين المسؤوليات الوظيفية والمسؤوليات العائلية، وتضاربت الآراء بشأن مفهومه، وعموماً يمكن أن نعرف التوازن بين الحياة والعمل من وجهة نظر المؤسسة على أنه الحالة التي توفر فيها المؤسسة الوظيفة للأفراد، وتتيح لهم وقتاً للاعتناء بحياتهم الشخصية ومسؤولياتهم العائلية، من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تساعد الموظفين على التوفيق بين الوظيفة ومسؤوليات الأسرة، ومن وجهة نظر الموظف قدرته على القيام بالأعباء والأدوار المتعلقة بالعمل، والوفاء بالمسؤوليات الأسرية، دون أن يؤثر أحدهما على الآخر، ويمكن تكريس ذلك من خلال المرونة والتجاوب السلس مع الطوارئ والتغيرات الظرفية سواء على مستوى العمل أو الأسرة، ويسهم هذا التوازن كثقافة في تنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتوفير الدعم العاطفي في أوقات الضغوط الناجمة عن ظروف العمل أو الأسرة مما يقلل من رغبتهم في ترك المؤسسة (Singh & Arumugam, 2020).

3.3. التقدم الوظيفي:

لا يمكن تحفيز المواهب على البقاء في مؤسساتهم، دون وجود نظام ترقية قوي يضمن تقدمهم الوظيفي وفق معايير مدروسة وموضوعية، بعيداً عن الانحياز والأساليب البيروقراطية، التي تفقد الثقة في إمكانية ترقيتهم، مقابل ما يقدمونه من قيمة إبداعية وابتكارية لمؤسساتهم، والتي تمكنهم من التداول على مختلف المناصب المهمة، سواء ما ارتبط بتخصصاتهم، أو مختلف المستويات القيادية والإدارية، في المقابل وجود سياسات لتقييم الأداء المبنية على المكافآت (المادية والرمزية)، دعماً لاستبقائهم والاحتفاظ بهم.

4.3. بيئة العمل الداعمة:

التي تضمن ظروف العمل الجيدة، وتعمل على مساعدة العاملين الموهوبين على خلق توازن بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية، بعيداً عن الروتين الممل والضغوط النفسية، التي تحول بينهم وبين إبداعاتهم، من خلال وجود علاقات تفاهم وتعايش بين العاملين على كل المستويات المهنية والوظيفية، وتوافقهم مع قيم ومبادئ مؤسستهم، ووجود فضاء وظيفي يساعدهم على تنمية مواهبهم، وأداء مهامهم بشكل إبداعي ومنتج.

5.3. نمط القيادة السائد:

يسهم سلوك القادة في مختلف مستويات المؤسسة الإدارية، كأحد محددات استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الرضا الوظيفي، فكلما تمتع القادة بالحس الاستشاري، وكانت قدرتهم كبيرة على إشراك المواهب في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم ووظائفهم، زاد تقديرهم لذواتهم، وبالتالي شعورهم بالرضا في وظائفهم، إضافة إلى شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي من خلال التواصل السهل والمفتوح مع القيادات الإدارية خاصة المباشرة، وهو ما يشجعهم على البقاء والاستمرار في العمل وعدم المغادرة.

4. العوامل المساعدة على نجاح استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالنسبة للمؤسسة، وطبيعة الجهود الإدارية والمالية التي توفرها لجذبها واستقطابها، وحتى تكون هذه الاستراتيجية أكثر نجاعة ومردودية وجب أن تحرص المؤسسة على العوامل التالية (M. Mabaso & all, 2021):

أ. تكريس المواهب في مختلف المستويات الإدارية والتقنية في المؤسسة، بما يعزز التزامهم وقدراتهم، ويطلق العنان لابتكاراتهم وإبداعاتهم في تخصصاتهم، والتي تخدم في النهاية المردودية الربحية للمؤسسة وبالتالي تنمية قدراتها التنافسية.

ب. الاهتمام بالجانب الصحي للموظف الموهوب، وضمان مزايا نظام صحي فعالة، في مسح الرعاية الصحية للشركات الصغيرة لعام 2014، أكثر من 65% من المستجوبين أكدوا أهمية تقديم التأمين الصحي في تعيين موظفين ذوي جودة عالية، وتكريس جهود المؤسسة في العناية بصحة موظفيها الموهوبين، حرصا على زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق مستوى مرضي من اللياقة الصحية التي تدعم استمرارية الموهوبين في ابداعاتهم ونتاجهم المبتكر خدمة لأهداف المؤسسة.

ج. تحسين أنظمة الأجور والمكافآت بما يتناسب مع التطلعات المهنية والمالية للموهوبين، فالموهوب يقدر مواهبه وقدراته في تخصصه بشكل ملفت، وكلما قل الاهتمام بالراتب المناسب وحجم المزايا المالية المرضية، يصبح تفكيره في المغادرة وارد في أي وقت، مما يمثل تحديا بالنسبة للمؤسسة بتضاعف معدل الدوران المكلف.

د. التوفير المستمر لفرص التدريب والتطوير في أماكن العمل في المؤسسة، والموجهة بالدرجة الأولى إلى زيادة تحكم الموهوبين في تخصصاتهم، ودعم قدراتهم وزيادة ثقتهم في مكتسباتهم وإنجازاتهم، وبالتالي كلما أحس الموظفون الموهوبون بتطورهم الوظيفي زاد ارتباطهم بالمؤسسة التي تضيف إليهم قيمة شخصية ومعنوية مهمة في نموهم الشخصي والمهني.

هـ. إيجاد ظروف عمل جيدة في المحيط المهني للموهوبين، مما يساعدهم على التركيز والإنتاج في وظائفهم، ويوفر لهم صحة نفسية وجسدية تنمي لديهم الحس بالرضا في بيئة عملهم، مما يسهم في بقائهم في مؤسستهم.

و. الحفاظ على بيئة العمل الإيجابية، والتي تمثل فضاء مهني واجتماعي تظهر فيه جوانب التعاون والتضامن بين المواهب في أداء الأعمال والمهام، في ظل ممارسات إدارية تحكمها إجراءات ولوائح، تساعد الموظفين على تحقيق الرضا الشخصي من جهة، والأهداف التنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى، كما تتسم هذه البيئة بقوة العمل الجماعي الذي يسهل عملية التواصل بين العاملين والقيادات الإدارية حول أساليب العمل، وتبادل المعلومات الذي يشكل دعامة مهمة في الأداء العالي، ويحدد مسؤولية كل فرد عن الأداء المحقق، إلى جانب

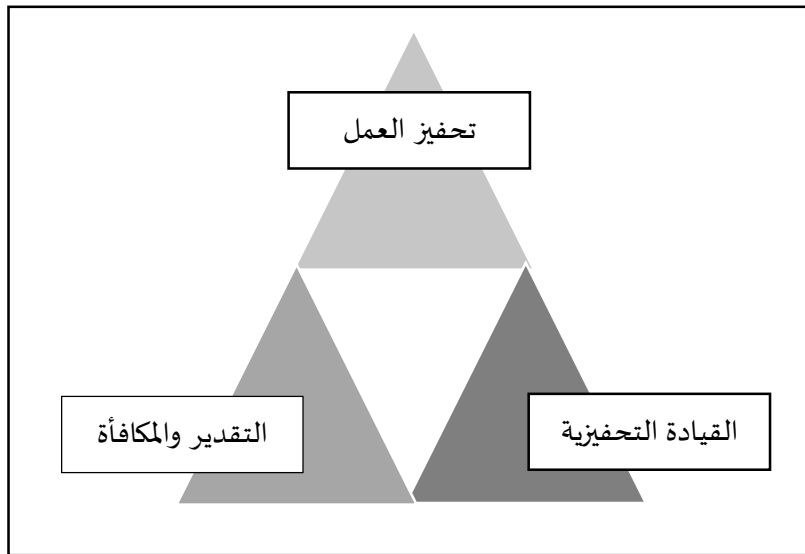
الحفاظ على هامش من الحرية والمرونة في أداء الاعمال، والتي تعتبر من أساسيات التحفيز الوظيفي وتصميم الوظائف (Mohammed Hussein & all, 2021)

ز. درجة حرية الموظف ومستوى مشاركته، حيث ترى النظريات المعاصرة في التحفيز أهمية مبدأ الاستقلالية في تصميم الوظائف، وتمثل مستوى الحرية الممنوحة للموظف في أداء مهامه وأعماله في المؤسسة، التي تشمل أوقات العمل، أساليب العمل وأحيانا مساحة لاتخاذ القرار، الذي يسهل مشاركة الموظف تكريسا للإدارة التشاركية، كإحدى العوامل المساعدة على الاحتفاظ، وجزءا مهما من إيجابية ونتاجية بيئة العمل، التي تستهدف أساسا توحيد جهود العاملين للتأثير في إنتاجية المؤسسة، فمن المهم تلبية احتياجاتهم كمشاركين نشطين في القرارات اليومية المتخذة، لدعم ثقتهم وتنمية احساسهم بالسعادة، الأمر الذي يخدم رغبتهم في البقاء في مؤسستهم (Hussein & all, 2021)

5. نماذج استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين والمواهب:

1.5. نموذج ارتباط الاحتفاظ بالموظفين والمواهب (2007):

الشكل رقم (1-15): نموذج ارتباط الاحتفاظ بالموظفين (ERC)



Source: Syed Sadullah Hussainy(2020) ; Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations ; International Journal of Business and Applied Social Science ; Vol: 6 (1) p44

يتبنى فلسفة نموذج ERC كل من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومكوناتها المتعددة من قيم وتقاليد وممارسات، والميزة التنافسية كأساس لبنائه، معتمدا على نظام خاص للمزايا والمكافآت المادية والمعنوية، وطرق وكيفيات تقدير المتميزين وذوي الأداء العالي بحيث تتناسب مع مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مع تحديد كافة الأنشطة والإضافات والاعمال التي يمكن الاعتراف بها ومكافئتها وفق للأنظمة، بشكل ينمي سلوك التعايش الودي داخل المنظمة، ويرتكز هذا النموذج على ثلاث دوافع أساسية للاحتفاظ بالموظفين:

➤ تحفيز العمل:

يمثل العمل المحفز حجر الزاوية في أي سياسة للاحتفاظ بالمواهب والموظفين، ويتم ذلك من خلال التنوع في المهام والادوار المنوطة بهم في مختلف أقسام المؤسسة، والعمل على توسيع سياسات التمكين الإداري خاصة ما تعلق باستقلالية اتخاذ القرارات وليس المشاركة فحسب، إلى جانب توفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق أفضل النتائج من خلال أداء جيد للأنشطة والاعمال المرتبطة بوظائفهم، مع توفر فرص مستمرة للتعلم وتجديد المعارف والمهارات وتطويرها، كما يمكن أن يشعر الموظفون بحماسهم في العمل نتيجة لردود الأفعال الإيجابية على آدائهم المتميز، وشعورهم بأهمية ما يقومون به كمساهمة في تنمية وتطوير مؤسساتهم، مما يزيد ارتباطهم بها ويقلل فرص مغادرتهم.

➤ القيادة التحفيزية:

يمكن للقادة المحفزين أن يشكلوا سببا مقنعا لبقاء الموظفين، ويزيدوا من فرص قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواهبها وموظفيها، إذا ساهموا في التغيير والتجديد في أساليب العمل وإدارة مؤسساتهم، ودافعوا على إحداثه وإنجازه على كافة المستويات، خاصة إذا تعلق بالعوامل التي لها علاقة مباشرة بالحياة المهنية والشخصية للموظفين، وقدرتهم على تبني الأفكار والوسائل الجديدة والانفتاح عليها، وتقبلها كتوجهات جديدة في العمل، والعمل على إلهامهم الدائم والمستمر برؤية المؤسسة وإحداث نوع من الالتئام الروحي بها، لتصبح مصدرا لحماسهم وإقبالهم على العمل بروح إيجابية مبدعة، مدعمين ذلك بمساعدتهم في تطوير معارفهم، مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، وملتزمين بالقواعد والسلوكيات التي تفرضها أخلاقيات العمل في المؤسسة، ليكونوا نموذجا في الالتزام بقيم المؤسسة وثقافتها، من جهة أخرى على القادة أن يساهموا في تقدير الأداء الجيد، ومكافئة الأعمال المنفذة بطرق إبداعية، مؤسسين بذلك لثقافة التقدير والاعتراف بالإنجازات، وترسيخ السلوكيات المرغوبة، كاحترام الذات، التضامن والعمل الجماعي.

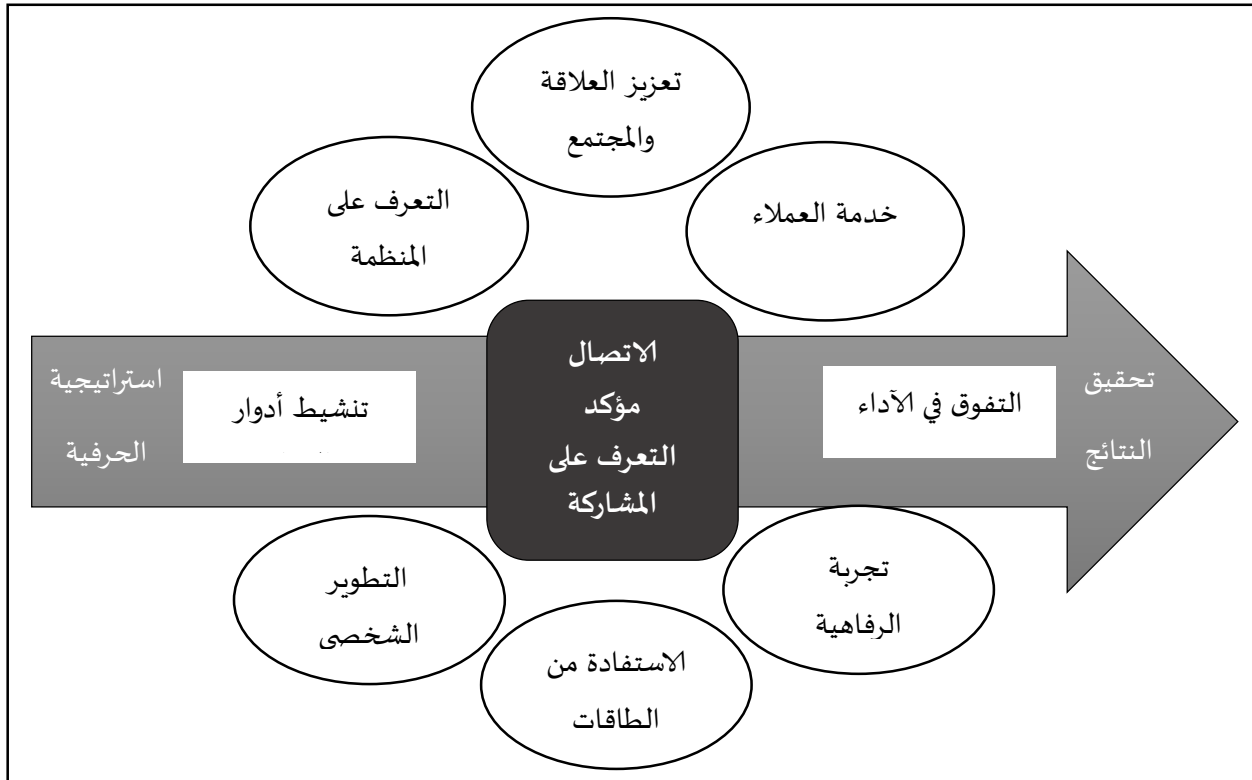
➤ بناء ثقافة التقدير والمكافأة:

من المهم أن تضع المؤسسة نظاما محددًا للمكافئات، وطبيعة الاعمال التي يتم التقدير والمكافأة عليها، متسما بالعدالة والشفافية، يشجع العاملين على تحسين آدائهم، ويدفعهم للاهتمام لشكل النتائج التي يحققونها ومدى ارتباطها بأهدافهم المهنية الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، ويرسخ من جهة أخرى السلوكيات الإيجابية والمرغوبة، التي تعزز قيم المؤسسة لدى الموظفين، كما أن الاهتمام بالإحتقال بالنجاحات الجماعية والفردية التي تبني اتجاهات احترام الذات، والتعاون الجماعي.

2.5. نموذج Zinger (2009) للاحتفاظ بالموظفين:

قدم هذا النموذج الاستشاري الإداري الكندي David Zinger (2009)، حيث تم تصميمه لدعم المشاركة الفاعلة للموظفين بمؤسساتهم، والتي يرى أنها تلعب دورا مهما ومحوريا في بقائهم في مؤسساتهم، بناء على تعزيز مجموعة من العوامل التي تهم جوانب مختلفة من حياة الموظفين الشخصية والمهنية، وكونهم موهوبون فإن الاحتفاظ بهم يمثل بالنسبة للمؤسسة تحديا كبيرا يرهن تحقيقها لنتائج مرضية وتنافسية عالية.

الشكل رقم (16-ا): نموذج ZINGER (2009) للاحتفاظ بالموظفين



Source :Syed Sadullah Hussainy(2020) ; Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations ; International Journal of Business and Applied Social Science ; Vol: 6 (1) p43

يشكل النموذج من أربعة عشر (14) عنصرا، بداية بالنتائج المالية والإقتصادية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة بأقسامها وأفرادها إلى تحقيقها، وكيفية الوصول إليها، فهي تحتاج إلى صياغة خطة استراتيجية احترافية وجذابة، تشكل أهدافها وأنشطتها اهتمام الموظفين، وبالتالي ضمان مشاركة عالية في تنفيذها (zinger, 2010)، فيما يمثل الاتصال العنصر المحرك لمشاركة الموظفين، والذي يفعله المدراء والقادة الإداريون مع مرؤوسيه من خلال إتاحة فرص إبداء الرأي والمقترحات التي تهم العمل، والتشاور لحل المشكلات، والتمكين لاتخاذ القرارات التي تخص مهامهم ووظائفهم على الخصوص (Hussainy, 2020)، من ناحية أخرى من الضروري أن تكون المشاركة التي يؤكد عليها النموذج مشاركة حقيقية، صادقة وقوية من طرف الموظفين، بعيدا عن السطحية والزيف،

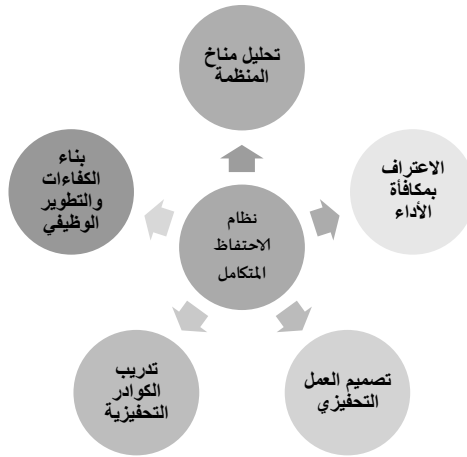
مقابل أن يحصلوا على التقدير القوي، الذي يشعر الموظفين بمدى ارتباط أعمالهم ووظائفهم بالنتائج المحققة، وبالتالي تثمين جهودهم والاعتراف بأهمية أدوارهم في تطوير مؤسستهم وتمييزها، في المقابل انخرط الموظفين الذي تترجمه مجموعة من الإجراءات كفعل دال على المشاركة، والذي يعبر عن خبراتهم وقدراتهم التي تسهم في ديناميكية أعمال المؤسسة، في إطار أدوار العمل المنوطة بهم، والتي تضم السلوكيات والحقوق والواجبات، مع مراعاة أن تكون في الاتجاه الذي يخدم أهداف المشاركة، ونتائج المؤسسة، بعيدا عن الأدوار الصورية التي تهدر الطاقات والموارد، ويخدم كل ما سبق التفوق في الأداء، ففوة المشاركة وجديتها تساعد على الإدارة الفعالة للأداء الفردي والجماعي، وتعزيزها لدى المتميزين والموهوبين مهم لتطوير هـ، والذي يخدم الموظفين أنفسهم، المؤسسة وكذا عملائها (zinger, 2010) .

من جهة أخرى من المهم إعادة تحديد مهام وأدوار الموظفين، بشكل واضح ومتجدد وفقا للأهداف المرحلية والاستراتيجية للمؤسسة، بما يحقق المتعة في الممارسة والقضاء على أسباب الملل، فأقبال الموظفين على عملهم يزيد من إنتاجيتهم، ومرافقة ذلك بالمكافآت والامتيازات بشكل مستمر للحفاظ على حماسهم لتحقيق أفضل أداء لديهم، والاعتراف بانجازاتهم وتقديرها أمام بقية الموظفين، تعزيزا لمعنوياتهم النفسية وتشجيعهم على البقاء في مؤسستهم، فيما تشكل خدمة العملاء إشارة مهمة بارتباط الموظفين بمؤسستهم من خلال التزامهم بتقاليدها وثقافتها في خدمة زبائنهم، مساهمين بذلك في جلب الصفقات الربحية وتحقيق نتائج مالية مرتفعة، وبالتوازي مع هذا يجب أن تولي المؤسسة أهمية بالغة للتطوير الشخصي لمهارات موظفيها، سواء ما تعلق بوظائفهم ومهامهم، أو بمهاراتهم الحياتية التي تساعدهم على تنمية آدائهم الوظيفي، وزيادة ارتباطهم بمؤسستهم واستعدادهم لتقديم الأفضل شخصيا ومؤسسيا، محققين بذلك ما يمكن تسميته سعادة ورضا يجعل منهم أصل مهم من أصول المؤسسة ورافدا من روافد الإنتاجية العالية فيها (Sengupta & Sengupta, 2014).

3.5. النظام المتكامل للاحتفاظ بالموظفين والموهوبين (ISRE):

يهدف النظام المتكامل للاحتفاظ بالموظفين والموهوبين إلى بناء ثقافة مؤسسية وتنظيمية تعمل على إيجاد بيئة إدارية ومهنية إيجابية وداعمة للموظفين والمواهب، تتشكل فيها علاقات عمل تعاون، وقيم محرّكة نحو الإبداع في العمل بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية في تناغم بين فريق العمل وقيادته، وأيضا إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير أعمالها، وخلق التفوق المستمر في صناعتها وسوقها ضد المنافسين، وهذا من خلال منهج من خمس مراحل وفقا للشكل التالي (Hussainy S. S., 2020):

الشكل رقم(1-17): النظام المتكامل للاحتفاظ بالموظفين (ISRE)



Source: Syed Sadullah Hussainy(2020) ; Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations ; International Journal of Business and Applied Social Science ; Vol: 6 (1) p44

يبدأ هذا النموذج بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بالتركيز على ثقافتها المؤسسية السائدة والمعتمدة فيها، وتحديد دوافع المؤسسة وأساليبها، ونقاط القوة والضعف في ممارساتها في الاحتفاظ بالموظفين، وما هي المحفزات والمتبذات في ذلك، ثم العمل على تصميم المهام والاعمال التي تثير اهتمام العاملين، وتحفزهم على المشاركة القوية والعالية من خلال تنويع الأنشطة والأعمال، وفسح المجال لهم لاتخاذ القرارات، وتوفير الدعم اللازم لأدائها. ثم العمل على تدريب القيادات والمدراء على مهارات القيادة التحفيزية، بهدف الرفع من قدراتهم في نشر رؤية المؤسسة، وإدارة فرص التغيير فيها، وكذا الاشراف على تنمية قدرات العاملين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم مهنيا وشخصيا.

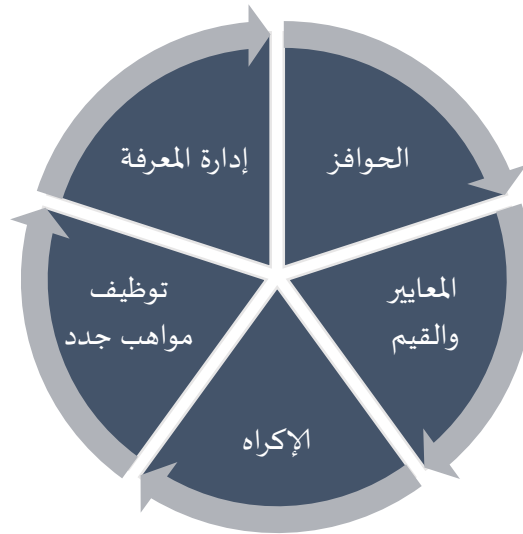
خطوة مهمة أيضا في هذا النظام، ويتعلق الأمر بتصميم المسارات الوظيفية وتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لها، ودعمها بالتدريب وتوفير فرص مختلفة لبناء الكفاءات الشخصية للموظفين وتوجيههم، وتماشيا مع ثقافة المؤسسة وجب بناء نظام مكافآت وامتيازات، وتحديد بدقة طبيعة الإنجازات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة التي يستفيد أصحابها من هذا النظام، بغية تطوير أنشطة بعينها تنتج قيما مضافة لمسار المؤسسة.

4.5. نموذج Ortlieb و Sieben (2012) للاحتفاظ بالمواهب:

من جهة أخرى طور كل من Ortlieb و Sieben (2012) نموذجا من خمسة عوامل يمكنها أن تشكل عوامل

نجاح مهمة لاستراتيجية الاحتفاظ بالموهوبين كما يلي:

الشكل رقم (1-18): نموذج Ortlieb و Sieben (2012) للاحتفاظ بالمواهب (من إعداد الباحث)



Source : Nelmi Trevisan & all ,Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company, RISUS - Journal on Innovation and Sustainability ,(2014),pp52,53

يعتمد هذا النموذج-كما عرفناه سابقا- على خمسة عوامل، تعتبر مهمة في نجاح استراتيجية الاحتفاظ

بالمواهب في المؤسسة (Trevisan, Veloso, da Silva , Dutra, & Fischer , 2014):

✓ الحوافز (المالية وغير المالية):

يشكل الراتب ومستوياته عاملا مهما في تحفيز المواهب على البقاء في المؤسسة، والذي يرتبط أساسا

بطبيعة الوظيفة والمهام المسندة من خلالها للموظفين، وكذا المسؤوليات المرتبطة بها.

✓ المعايير والقيم:

والتي تعتبر جزءا مهما من ثقافة المؤسسة، وقدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين مرهون بتفاعلهم

مع هذه الثقافة، والتي تتضمن جملة من القيم والمعايير الخاصة بممارسة مختلف المسؤوليات والمهام، وكذا طبيعة

العلاقات فيما بين العاملين وفي مختلف المستويات، مما يسهل شعورهم بالانتماء إلى مؤسستهم.

✓ الإكراه:

من العوامل التي تمثل عاملا للبقاء في المؤسسة، لكنه يحمل طابعا إجباريا، من خلال تضمين جملة من

العقوبات في عقود العمل في حالة مغادرة المؤسسة، وهو ما قد يحد من إبداعية الموهوبين إلا إذا توفرت شروط

أخرى تزيد من رغبتهم في البقاء.

توظيف مستمر للمواهب الجدد: تسعى المؤسسة دائما إلى اكتساب المواهب داخليا وخارجيا، والعمل على

استبقائها، ويمثل توظيف المواهب الجدد (داخليين أو خارجيين)، شكلا من أشكال الاستبقاء الاحتفاظ بالمواهب،

من خلال تواجد الموهوبين بها بشكل مستمر.

✓ إدارة المعرفة:

إن الاستخدام الجيد للمعرفة من خلال إدارتها، يعتبر عاملا من عوامل الاحتفاظ بالمواهب، عن طريق الحصول على المعرفة بشكل مستمر ومتطور، واستخدام تكنولوجيا المعلومات أو الأنظمة المتخصصة، وتبادل الخبرات.

كما يعتبر الاحتفاظ بالمواهب القائم على عامل القيم والمعايير الأكثر فعالية في استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، ذلك أن هذا العامل يضمن انخراطها في مضامين ثقافة المؤسسة التنظيمية والمؤسسية، ويحقق المشاركة الفعالة للمواهب في تحقيق أهداف المؤسسة، ومساعدتها على إنشاء ومتابعة مشاريع إبداعية تسهم في زيادة تنافسيتها في سوقها وصناعتها.

6. تحديات الاحتفاظ بالمواهب:

تعتبر الأجور والمكافآت المالية أهم المحفزات التي تدفع المواهب والموظفين بشكل عام إلى تغيير وظائفهم، والمؤسسة من جهتها تعمل على تكييف ميزانيتها وفقا لسقف معين من الأجور في مستوى متماثل بالنسبة للوظائف من المستوى نفسه ولا يمكن تجاوزه، مما يشكل لها تحديا بالنسبة للموظفين الذين يحددون سقفا مرتقعا لأجورهم، خاصة ذوي المهارات العالية الذين يستغلون هذه الميزة لتحقيق مزايا هي غير مستحقة أحيانا، وبالتالي تتضاءل قدرات المؤسسة للاحتفاظ بهم. كما أن العمل على صرف نظر الموظفين عن رغبتهم في تغيير مؤسساتهم، في ظل توفر الفرص لدى المنافسين الذين يحرصون على توفير فرص مريحة لجذبهم يمثل أيضا تحديا كبيرا للمحافظة عليهم، ويزداد هذا التحدي مع رتابة بيئة العمل، التي لا توفر فرص الابداع والابتكار مما يخلق حالة من الملل، والرغبة الشديدة في التغيير مع أول عرض جديد، أو اصطدام الموظفين والمواهب بسيناريو غير متوقع بالنسبة لهم، وواقع لا يلبي تطلعاتهم وطموحاتهم التي تركوا من أجلها وظائفهم، إلا انه يجب عليهم أن يرتقوا إلى مستوى من النض بحيث يفهموا أنه لا يمكنه الحصول على كل الامتيازات التي يطمح إليها في البيئة الجديدة، وعليهم رفع التحديات والاستثمار في الوقت من أجل التأقلم وبناء ألفة تتجاوز المشكلات الصغيرة والاحتياجات التي يمكن تحقيقها فيما بعد (Vermani, retining of talent)

من جهته يذكر (Singh, 2019) في دراسته ثلاث تحديات رئيسية تواجه استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة، أولها المنافسة المستمرة والشديدة من طرف المؤسسات الأخرى، التي تتحين الفرص من أجل الحصول على مواهب ترى أنها تزيد من تنافسيتها، ومن هنا يمكن لكل مؤسسة الرفع من قدراتها التنافسية من خلال تفوقها في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم، التحدي الثاني حيث يتجاوز محيط المؤسسة والمتمثل في هجرة الأدمغة والعمالة الماهرة الموهوبة، بسبب سوء بيئة العمل المحلية والسعي للبحث عن فرص ومزايا أفضل خارج حدود الدولة، انتهاء بعدم قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمواهب والموظفين، والتي تفرضها التغيرات

المستمرة والمتسارعة في نمط الحياة الشخصية والمهنية، وبالتالي قصور قراراتها التصحيحية التي تسعى من خلالها تدارك هذه الفجوة.

ثالثاً. استراتيجية تدريب وتطوير المواهب:

1. مفاهيم حول تدريب وتطوير الموارد البشرية.

يعتبر التدريب والتطوير من أهم الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال تصميم برامج في اتجاه تلبية احتياجات الموظفين فيما يتعلق بقدراتهم ومهاراتهم خاصة التكنولوجية منها لتحسين آدائهم الوظيفي ومسايرة التطورات الحاصلة في مجالهم، ويدعم ذلك مشاركتهم والتزامهم تجاه مؤسستهم، والمؤسسة فيما يتعلق بمستوى آدائها لمختلف وظائفها وأنشطتها (Putri & Sopiah , 2022).

1.1. التطور التاريخي للتدريب:

مر تطور التدريب كمفهوم عبر مراحل مختلفة نوجزها فيما يلي (عساف، 2009):

مرحلة الحضارات القديمة، والتي تميزت بالتفكير الميتافيزيقي (ما وراء الطبيعة)، التي كانت الأساس في صياغة التصورات والمفاهيم المختلفة، وبناء نوع من المعارف الأولية، استطاعت البشرية من خلالها بناء حضارات عمرت عبر التاريخ، وأسست لاكتشافات ومعارف ومهارات متميزة، أبرزها حضارة بلاد الرافدين، الحضارات الصينية والهندية القديمة، حضارات وادي النيل وغيرها... إلخ.

مرحلة الحضارات القديمة في ظل الأديان السماوية، والتي شكلت العقائد والمعارف التي جاءت بها نظما تربوية وتعليمية محددة وموضحة، جاءت هداية من الله سبحانه وتعالى للبشرية، والتي كان لها الأثر البارز في التوجهات التربوية والمعرفية وتطورها المهل والسريع، بينما لم يبرز بعد التوجه التدريبي، للاهتمام المنصب على القيم الروحية، وعدم الانتقال إلى بناء الأنظمة الحياتية.

ثم جاءت مرحلة الثورة الصناعية وما بعدها، التي صاحبها تطورات منهجية كبيرة في طريقة التفكير، برزت من خلال التطورات الكمية والنوعية التي اتسمت بها طرق العمل ووسائل الإنتاج، ساهمت في تحقيق تطورات متلاحقة وهامة تمس العمليات التعليمية والتدريبية، بهدف السيطرة على الكم الهائل من المعارف والمهارات المتراكمة في وقت قياسي، لم يكن من وسيلة لمواجهةها سوى العمل على تأطيرها وفق منهجيات وأساليب مبتكرة تتكفل بها مراكز التدريب والجامعات والمعاهد المتخصصة.

يعد نظام التدريب المهني أقدم أنظمة التدريب في العالم الغربي، الذي طورته النقابات التجارية في العصور الوسطى، ويروز بما يسمى التلمذة الصناعية، التي بدأت في الانخفاض مع انطلاقة الثورة الصناعية، رغم ذلك شكل التدريب ركيزة مهمة في تطوير مهارات العمال بالولايات المتحدة الأمريكية، التي بلغ عدد المتدربين بها سنة 1947 إلى 192,954 متدرباً، ليتزايد نهاية سنة 1970 إلى 279,693 ، بزيادة قدرها 44.9%، أدى ذلك

إلى زيادة الاهتمام بمراكز التدريب والتكوين في ستينيات القرن الماضي، وازدادت معه أهمية التدريب الإداري، لينتقل الاهتمام مع سنوات السبعينيات إلى التطوير التنظيمي، واستخدام تقنيات التدريب القائم على الكفاءات، لتتضح صورة التدريب كاملة بحلول الثمانينات، واستخدام التدريب الإداري والمهاري لنظرية نمذجة السلوك لأول مرة، والانتقال إلى التطوير الوظيفي، واتضحت صورة هذا الاهتمام من خلال نفقات أرباب العمل على التدريب الرسمي التي بلغت حوالي 30 مليار دولار، فيما بلغت نفقات التدريب غير الرسمي إلى 180 مليار دولار أمريكي. (Somasundaram & Marshall, 2004)

2.1. تعريف التدريب:

اختلف تعريف التدريب بين المفكرين الإداريين والممارسين، وفقا لوجهة نظر كل منهما، لنجد الكثير من التعاريف منها التالية:

يعرفه (محمود موسى، 2007) على أنه مجموع الأنشطة التي يتم التخطيط لها بعناية، والتي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين من الناحية الفنية المتعلقة بمهامهم ووظائفهم، والسلوكية المتعلقة بشخصيتهم، لمساعدتهم على تحقيق أداء فعال ومجدي يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وكذا أهداف منظماتهم التي ينتمون إليها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

كما يرى (بوحديد، 2015) أن التدريب يشكل منهجا لتغيير السلوك المتعلق بالموارد البشري، ويهدف إلى تطوير أدائه الحالي إلى مستوى مأمول من خلال سد الفجوة التدريبية التي تستهدف المعارف، المهارات والاتجاهات المرتبطة بالأفراد وبالمهام التي يقومون بها.

من ناحية أخرى يعرف (أبولنصر، 2016) على أنه مجموعة من العمليات المترابطة والمستمرة، التي يتم التخطيط لها بهدف تلبية الاحتياج التدريبي الحالي في مختلف مراحل الحياة المهنية للعاملين، والذي يتم استشرافه في المستقبل، من خلال استهداف معارفهم بزيادتها، مهاراتهم بتطويرها واتجاهاتهم بدعمها وتعزيزها، لتحسين أدائهم الشخصي، ومضاعفة إنتاجية العمل في المنظمة.

من جانب آخر لا يشكل التدريب تنمية القدرات المعرفية، المهارية والوجدانية فحسب، بل يمنح للعاملين قدرة على التفكير والإبداع من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بطريقة أكثر إنتاجية حيال وظائفهم ومهامهم، وينمي كفاءتهم الذاتية للتفوق في الأداء الوظيفي، بإحلال ممارسات العمل الفعالة مكان الممارسات التقليدية الغير منتجة (Elnaga & Imran, 2013).

و يمكن تعريف التدريب أيضا على أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة بينها، تهدف أساسا إلى المساهمة في رفع قدرات الموارد البشرية، ونقل مستواها الحالي إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية، ومن ثم فالتدريب يعتبر

وضعية جماعية تتميز بالتغيير المتنامي والمتواصل لطبيعة التفكير، السلوكيات والتوجهات، في اتجاه تحقيق النتائج الإيجابية في أعمال وآداء المؤسسة (قرزیز و يحيایوی ، 2021).

يرى (خبراء، 2013) أن التدريب هو نشاط متواصل ومستمر يهدف إلى وضع العاملين في إطار يزودهم بمعارف ومهارات وسلوكيات جديدة، تتناسب مع وظائفهم ومهامهم، وترفع من إنتاجيتهم في مؤسساتهم. من جهة أخرى يشير التدريب إلى تدخلات إدارية مخطط لها، تستهدف تحسين أداء الأفراد وظيفياً، من خلال تطوير معارفهم، مهاراتهم واتجاهاتهم بحيث يلبي بالدرجة الأولى احتياجات المهام والوظائف المنوطة بهم، وتحسين آدائهم في مؤسساتهم، وسفجوة الداء بين ما هو فعلي وما هو متوقع وفقاً لمعايير ومؤشرات أداء محددة مسبقاً، ويمكن أن يأخذ عدة أشكال كالتوجيه، التدريب التعاوني، التعلم بمشاركة المرؤوسين، والتدريب ضمن فرق العمل (HUSSEIN & AYKAN, 2016).

بناء على ما سبق ذكره من التعاريف، يمكننا القول أن التدريب هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتناسقة، التي تتم وفق آليات وأشكال محددة، تهدف إلى تمكين العاملين والأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات لها ارتباط وثيق بوظائفهم ومهامهم، تهدف أساساً إلى رفع كفاءتهم إلى أعلى المستويات، لتحقيق جودة في نتائج الأعمال، وتميز في أداء المؤسسة.

3.1. الفرق بين التعليم، التدريب والتطوير:

من خلال الدراسات والأبحاث المتعددة، وكذا آراء الممارسين في مجال الموارد البشرية، فإنه ثمة فروق واضحة بين مفهوم كل من التعليم، التدريب والتطوير، حيث قارن مايكل أرمسترونج (Armstrong, 2013) بين هذه المجالات، والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية، مبيناً أن التعليم عملية تستهدف المعارف والقيم وطرق الفهم التي تستهدف كل مناحي الحياة الشخصية والعامة، وعدم اقتصرها على الجوانب المتعلقة بالشخص أو وظيفته، فيما يمثل التدريب -حسب وجهة نظره- عملية تغيير وتعديل منظمة وممنهجة، تستهدف السلوك، من خلال تغيير في المعارف والمهارات، والتي تمكن الأفراد من تحقيق مستويات فعالة من الأداء الشخصي والمهني، أما التطوير فيشكل النمو المستمر وتمكين الفرد من اكتشاف قدراته المختلفة، وإمكاناته المتنوعة من خلال توفر الخبرات التعليمية وتنوعها، ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين التدريب والتطوير، كمفهومين مهمين في دراستنا:

الجدول رقم (1-11) الفروق بين التدريب والتطوير

| التطوير | التدريب | المجال معيار التفريق |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| عملية نمو مستمر | عملية لزيادة معرفة ومهارات الموظف. | المفهوم |
| تتعلق بالمسار المهني والوظيفي | تتعلق بطبيعة الوظيفة أو العمل | الاهداف |

| العملية | محددة | مستمرة |
|---------------|---|---|
| الاطار الزمني | هو قصير الوقت / المدى مركز ولفترة ثابتة. | إنه يركز على الوقت / المدى الطويل ، والذي يحدث طوال حياة الشخص. |
| مجال التركيز | يركز على الدور، والأداء الحالي، ويستهدف اشباع الاحتياجات الحالية. | يركز على التنمية الشخصية والأداء الوظيفي المستقبلي، ويستهدف الاحتياجات المستقبلية |
| النتائج | آنية وسريعة | تستغرق وقتاً أطول |

المصدر: من إعداد الباحث.

4.1. أهمية تدريب وتطوير الموارد البشرية:

يشير تقرير لمجلة تدريب إلى ارتفاع متوسط نفقات التدريب في المؤسسات والشركات الكبرى (تضم 10000 موظف أو أكثر) من (17.7) مليون دولار في عام 2019 إلى (22) مليون دولار في عام 2020، أي بزيادة قدرها 24.3٪، وبلغ متوسط الانفاق الذي تحملته الشركات الكبرى مبلغ (1111) دولارًا على كل متدرب في عام 2020، كما ارتفع عدد الساعات المخصصة لتدريب الفرد الواحد سنويًا من (42.1) ساعة سنة 2019 إلى (55.4) ساعة سنة 2020. (Wengroff, 2021).

من جهتها أكدت جمعية تنمية المواهب الأمريكية (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية سابقًا)، وجود علاقة بين النفقات المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير التي تنظم لفائدة الموظفين وزيادة العائدات المالية من سوق الأوراق المالية، حيث ارتفعت نسبة نمو الأرباح بنسبة 24% عند استثمار بمعدل 1.575 دولار لتدريب كل موظف، وزيادة بنسبة تقدر بـ 218% في إيرادات كل موظف (Rodriguez & Walters, 2017).

تظهر هذه الإحصائيات مدى اهتمام المؤسسات بالتدريب والتطوير، وهو ما يبرز أهميتهما سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي:

1.4.1. أهمية التدريب والتطوير على المستوى الفردي:

يسهم كل من التدريب والتطوير في الرفع من كفاءة الموظفين في آدائهم لوظائفهم على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وزيادة إنتاجية العمل الذي يمارسونه أو يشرفون عليه، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة ككل، كما يعمل على تحفيزهم وإلهامهم من خلال شعورهم بمدى أهمية وظائفهم التي يشغلونها، وإمامهم بكافة المعارف والمهارات المتعلقة بها، والتي تحسن من جودتهم كعاملين حاليين، وتعزز الولاء والانتماء إلى المؤسسة (Elnaga & Imran, 2013).

من ناحية أخرى يساعد التدريب على التمكن من المهارات اللينة والتشغيلية والتقنية المتعلقة بوظائفهم، مما يؤهلهم للتحكم فيها، وهو مما يعزز حالة الشعور بالأمان، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي التقليل من معدل الدوران والمغادرة إلى مؤسسات أخرى، ليس هذا فحسب بل ويشجعهم على المشاركة في مسار التغيير

الذي تسلكه من خلال مساعدتهم على التكيف مع الواقع الجديد لاقتناعهم أنهم يستثمرون وقتهم وجهدهم في صناعة مستقبلهم، وأنهم جزء مهم من الفريق الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن البحث عن فرص للحصول على المزيد من الخبرات بشكل استباقي بين الأفراد، والسعي لتجربة مراكز المسؤولية في المؤسسة على اختلاف مستوياتها، والعمل على التطوير الشخصي والمهني، يزيد من أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة (Rodriguez & Walters, 2017).

كما يحقق التدريب مستوى عال من الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسة، من خلال دعم إيمانهم برسالتها وقيمها، والتحكم في المهام والوظائف المنوطة بهم لتحقيق أهدافها، وهو ما يخلق لديهم إرادة قوية للاستمرار في المؤسسة، وهو ما يمكنها من الاحتفاظ بهم وخفض معدل دوران موظفيها (Junaid Khan & Iqbal, 2020).

2.4.1. أهمية التدريب والتطوير على المستوى المؤسسي:

يمثل كل من التدريب والتطوير من أهم الممارسات الإدارية على مستوى المؤسسة، وتبرز هذه الأهمية في زيادة فعالية وكفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية، وتجديد أداء الموظفين من خلال اعتماد الأساليب والتقنيات الحديثة، كما يشكل قاعدة لتفعيل ممارسات الابتكار والابداع في مختلف الاستراتيجيات، العمليات والمنتجات التي تعمل عليها المؤسسة (Elnaga & Imran, 2013).

في المقابل تشكل زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق مستوى عال من جودة المنتجات والخدمات، مع تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أقصاها، وتقليص للمشرفين والمتابعين لمختلف الأقسام والورش، لتوافر عاملين ذوي قدرات عالية يمكنهم تحقيق نتائج العمل بشكل أفضل، من أهم نواتج سياسات التدريب والتطوير (Vinesh, 2014)، لتدعم في الأخير سمعة المؤسسة خارجيا، وقدرتها على تسويق صورة تجارية متفردة، تعمل في اتجاه حفاظها على قدرات تنافسية متنامية في السوق، تعمل من خلالها المؤسسة على جذب مواهب جديدة (Rodriguez & Walters, 2017).

3.4.1. أهمية التدريب والتطوير على المستوى الفردي والمؤسسي:

من ناحية أخرى يشكل التدريب والتطوير أهمية قصوى في جوانب متعددة تهم كلا من الأفراد والمؤسسة معا، فيما يتعلق بالممارسات التي تمس كل منهما كل في نطاقه أهمها (St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017):

أ. القدرة على مواكبة التغييرات التنظيمية:

تشكل التغييرات التي تحدث في الاقتصاديات المحلية والعالمية، والمرفوقة بالتطورات الرقمية والتكنولوجية السريعة، عاملا مهما في فقدان الكثير من المؤسسات توازنها سواء ماليا، تجاريا أو هيكليا، مما يضطرها إلى انتهاج مجموعة من التغييرات للتكيف مع هذه التطورات، من خلال عمليات إعادة التنظيم، أو تغيير على مستوى طرق وآليات العمل، وهو ما يتطلب إجراء مجموعة من الأنشطة التطويرية المنسقة والمحددة، يعتبر التدريب

والتطوير أهمها، لتعزيز قوة مشاركة الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي، ودعم قدراتهم للتحويل إلى مهام أو وظائف جديدة يفرضها هذا التغيير ، أو تطوير الحالية منها.

ب.تحسين الأداء وتحفيز الابتكار:

يعمل التدريب على مساعدة الموظفين والعاملين على اكتشاف نقاط قوتهم وتميزهم، ويمنحهم القدرة على التفكير والعمل الإبداعي، الذي يمكنهم من إبتكار نماذج جديدة من المنتجات والخدمات والعمليات، والتي تقود المؤسسة إلى التميز والبقاء في صدارة المنافسين في مجالها.

ج.الاستعداد للاحتياجات المستقبلية من العاملين:

يعتبر إيجاد فريق مستقبلي لخلافة الفريق الحالي من أولويات المؤسسة، وهو ما يدفعها إلى التركيز على تطوير إمكانياتها الداخلية، من خلال إعداد فريق من الموظفين قادرين على شغل المناصب الإدارية والقيادية على مختلف المستويات، ولا يمكن ذلك إلا من خلال برامج تدريب تضمن بناء معارف ومهارات معقدة مرتبطة بالمهام والمسؤوليات المستقبلية في المؤسسة

د.ترسيخ ثقافة التعلم المستمر:

تتجنب بعض المؤسسات مواجهة التغييرات والتحديات التي تمر بها، وتعتمد إلى استباقها من خلال العمل على بناء وترسيخ ثقافة التعلم المستمر لدى موظفيها، والتي تساهم في تطوير عادات السؤال المستمر، والتطلع إلى التقدم الوظيفي والرغبة القوية في تحسين المعارف والمهارات، من خلال فضاءات عمل تتيح مشاركة الآراء والأفكار الجديدة المتعلقة بالعمل، والنظر إلى المخاطر والأخطاء المرتكبة بإيجابية، واستثمارها في تطوير برامج تدريبية قادرة على سد الفجوات التي تظهرها تلك المخاطر والأخطاء، وأيضا دعم وتعزيز قيم المؤسسة والممارسات التي تخدم توجهات التعلم المستمر.

2.مباديء تدريب الموارد البشرية:

على اعتبار أن التدريب تتعلق ممارساته بالعنصر البشري، ففعاليته ونجاحه يرتكز على مجموعة من المباديء الأساسية، ركزت أغلب الدراسات على المباديء التالية:

1.2.الاستمرارية:

لا يجب أن يكون التدريب مجرد ردود فعل لمواجهة مشكلة ما في العمل، أو اعتباره من الحلول البديلة لها، ولكن يجب أن يرتبط باستراتيجية المؤسسة وأهدافها الحالية والمستقبلية، وبالتالي يرافق التدريب كل الأنشطة التي يمارسها العاملون خلال مسارهم المهني (Ghomrani & Benrebiha , 2017)، لذا وجب النظر إلى التدريب من طرف العاملين على أنه جزء مهم من طبيعة وظائفهم، يتكرر باستمرار كلما دعت الأسباب لذلك، ولا يجب

اعتباره نشاطا عارضا كبقية الأنشطة في المؤسسة، كما يجب أن تنظر إليه إدارة المؤسسة على أنه مكون أساسي ومهم لوظائفها الإدارية، وإحاطته بالاهتمام والعناية من صميم أعمالها بشكل مستمر ودائم (مجموعة خبراء، 2013).
2.2. الشمولية:

المقصود بشمولية التدريب، بأن يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف رتبهم، ووظائفهم، اختصاصاتهم ومستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية)، لإيجاد نوع من التناغم والتناسق في توجهاتهم ونشاطاتهم المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة (ابو النصر، 2009)
3.2. المرونة والديناميكية:

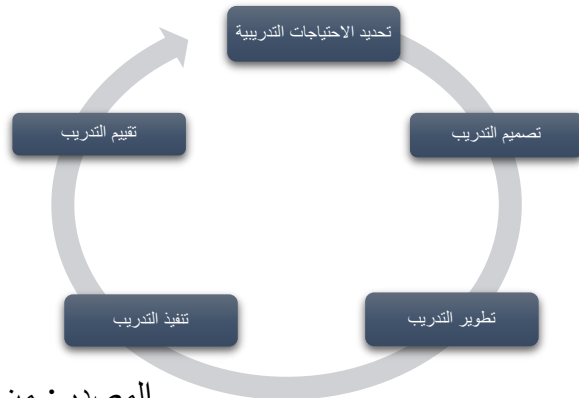
نتيجة للتغيرات المستمرة التي تعرفها بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، من الضروري أن تواكب أنشطة التدريب هذه التغيرات، من خلال مرونتها، لتكون قادرة على تغطية الفجوات الناجمة عنها، وتسهم في تحسين الأداء في العمل وتحقيق أفضل النتائج (Ghomrani & Benrebiha , 2017).
4.2. مبدأ التكلفة والعائد:

لا يجب أن تفصل تكاليف التدريب عن مجمل التكاليف المتعلقة بنشاطات المؤسسة ككل، وبالتالي فالموازنة بينها وبين العائد على الاستثمار المتوقع من التدريب يعد أمرا مهما، لتحديد أفضل الإجراءات والأنشطة التدريبية الأكثر ربحية (Ghomrani & Benrebiha , 2017).

3. مراحل العملية التدريبية (دورة التدريب Training cycle):

يعتبر نموذج ADDIE من أهم النماذج المعتمدة في تطوير برامج التدريب ومراجعتها، بالنظر لتكامل وتناسق مراحلها المتضمنة التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ والتقييم، يوفر هذا النموذج إطارا مفاهيميا منهجيا للعملية التدريبية، يضمن اتصالا منهجيا مع المؤسسة، أثار اهتمام أخصائيي التدريب وعلماء النفس في مجال التحليل المنهجي لتحسين الأداء البشري (Jonnalagadda, Singh, Gogineni, Sadashiva Reddy, & Reddy, 2022)

الشكل رقم (1-19): دورة حياة عملية التدريب (نموذج ADDIE)



المصدر: من إعداد الباحث

1.3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يشكل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية تشكل حلقة التدريب في المؤسسة، وتعتبر نقطة الانطلاق الصحيحة في مسار تدريب الموظفين والمواهب، ويعتبرها المتخصصون عاملاً مهماً في فعالية برامج التدريب الموجهة إليهم.

1.1.3. تعريف الاحتياجات التدريبية:

حازت الاحتياجات التدريبية اهتمام المتخصصين في شؤون الموارد البشرية بشكل ملفت، حيث يرى ارمسترونج (1996) أنها تمثل الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه في المستقبل من العاملين، والتي يتم العمل على تقليصها أو سدها بشكل نهائي من خلال برامج تدريبية مضبوطة ومنهجية، تستهدف تغيير معارف ومهارات وسلوكيات العاملين في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، فيما توضحها جل بروكس (2001) على أنها علامات تدل على احتياجات ما تتعلق بالعاملين في المؤسسة، العمل على تلبيتها من خلال برامج تدريبية فعالة إلى تمكينهم من أداء مهامهم ووظائفهم وفقاً للمواصفات والمعايير المرتبطة بها، سواء حالياً أو في المستقبل من ناحية أخرى يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أداة في غاية الأهمية في تصميم البرامج والأنشطة التدريبية في المؤسسة، وهي خطوة مهمة في مسار أي تدريب لكونها تسلط الضوء على الاحتياجات الفعلية للموظفين، من خلال الإجابة على أسئلة مهمة تتعلق بتدريبهم، وهي بذلك تشكل توجهها استراتيجياً في اهتمام المؤسسة بالتدريب في مختلف المستويات الإدارية والفنية، من خلال تحديد أهدافه التنظيمية، إحصاء الكفاءات التي تديره، جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموظفين ومستوياتهم وقدراتهم، لتحديد الفجوات الحقيقية بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المأمول. (Kazi Tanvir , Ishraat, & Arif , 2019).

2.1.3. أسباب تحديد الاحتياجات التدريبية:

وفقاً لما سبق، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تشكل سلوكاً ملحاً في مجال تنظيم الأنشطة التدريبية في المؤسسة، من خلال تقليص فجوة الأداء، والارتقاء بالعاملين إلى مستويات أفضل في معارفهم ومهاراتهم، لكن من المهم أن لا تكون إجراء روتينياً، على أساس أنه لا بد أن تظهر في خطوات إعداد وتنظيم التدريب فحسب، وإنما يجب أن تفرضها ظروف موضوعية تبرر القيام بها، وتعطي لنتائجها أثراً في طبيعة الأنشطة التدريبية وأهدافها، وأهم هذه الظروف (Bansal & Tripathi, 2017):

✓ التغييرات التي تطرأ على بيئة وأنظمة العمل، ويتعلق الأمر بتغيير في توصيف الوظائف وفقاً للتطورات التي تطرأ على أساليبها وتكنولوجياتها، ومراجعة أساليب العمل، وبالتالي يصبح التدريب أمراً ملحاً لمواجهة هذه التغييرات من خلال تحديد احتياجات تدريب العاملين لمساعدتهم على التكيف معها بشكل إيجابي ومنتج.

✓ تبني تكنولوجيات وتقنيات جديدة في مجال العمل، ووضعها حيز الاستخدام يتطلب تدريباً نوعياً أو متخصصاً في بعض الأحيان، لاكتساب مهارات ومعارف معينة لتشغيلها، التي تختلف خلفياتها بين الموظفين والعاملين المحتمل استخدامهم لهذه التقنيات الجديدة، وبالتالي من المناسب إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية فيما يخص طريقة الاستخدام.

✓ المعايير الحكومية الجديدة التي تتطلب تدريباً خاصة بالنسبة للوظائف والمهن التي تتأثر ممارستها بهذه المعايير، ويعد التدريب في هذه الحالة أفضل أسلوب للموائمة معها، وبالتالي يضمن نقل المعارف والمهارات التي يجب تطويرها للتنفيذ الصحيح لها، وهو ما يحقق تحديد الاحتياجات أولاً.

✓ انخفاض مستوى الأداء وتدهور جودة العمل في المؤسسة، بفعل مجموعة من العوامل المختلفة، وسيؤثر تحليل الاحتياجات على مستوى نشاط أو قسم ما، إذا ما كانت هناك حاجة فعلاً لإجراء التدريب، وهل التدريب هو المسار الصحيح لرفع مستوى الأداء وجودته.

✓ تقضي الاجتماعات الإدارية واستطلاعات الرأي وكذا الدراسات التنظيمية، والمقابلات التأديبية للموظفين، إلى نتائج تشير من خلال رصدها إلى وجود احتياجات معينة محسوسة، سيتمكن تحليلها من معرفة ما إذا كانت احتياجات تدريبية مشتركة بين جميع العاملين، مما يستوجب الاهتمام بها من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في هذا الإطار.

✓ وجود أهداف محددة للمؤسسة لا يمكن من معرفة مدى قدرة الموظفين على تحقيقها، ومن ثم يعتبر تحديد الاحتياجات المرتبطة بتحقيق الأهداف المؤسسية، الطريقة المثلى لتلبية احتياجاتهم من المعارف والمهارات الكفيلة بمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ يشكل كل من قيمة العمل ومستوى أدائه عاملان في زيادة الدوافع للعمل، بمعنى أنه كلما زادت القيمة المنسوبة لعمل الفرد، وارتفع مستوى أدائه كلما كان إقباله على العمل كبيراً، والعكس صحيح، ويساعد تحليل الاحتياج التدريبي في هذه الحالة على معرفة الأسباب الحقيقية لضعف الأداء وتحديد طبيعة المهارات التي تحتاج إلى تطوير، وعليه يصبح التدريب الأسلوب الفعال لتنمية هذه المهارات، ويساعد على رفع الثقة لدى الفرد والتبني ارتباطاً وثيقاً بتحفيظه واستفادته من التدريب بشكل جيد.

2.1.3. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

✓ تتمثل الأهمية الرئيسية لتحديد الاحتياجات التدريبية في سد فجوات الأداء التي تظهر بين المواقف والممارسات الفعلية والمرغوبة من خلال تحديد دقيق وموضوعي للتناقضات في النتائج، وإعادة ترتيبها حسب الأولوية التي تحددتها مستويات الأداء المرغوبة، واختيار أهمها لمعالجتها والتخفيف من آثارها السلبية على أداء العاملين (Bansal & Tripathi, 2017).

✓ تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أداة فعالة تساعد مدراء التدريب على تصميم البرامج التدريبية بشكل متكامل وفعال، يغطي الاحتياجات الفعلية والواقعية للعاملين في المؤسسة، بما يلبي تطلعاتهم ويغطي نقاط ضعفهم في آدائهم، الأمر الذي يشكل تحفيزا مستمرا لتطوير الأداء وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة وفق أهدافها واستراتيجياتها المخططة (Kazi Tanvir , Ishraat, & Arif , 2019).

✓ يتم إجراء تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنظيم البرامج التدريبية، لأهميتها في موائمة احتياجات التعلم الفردية مع أهداف السعي لتحقيق فعالية الأداء الوظيفي والتطوير التنظيمي الاستراتيجي في المؤسسة (Bansal & Tripathi, 2017)

✓ تجيب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مجموعة مهمة من التساؤلات، التي يجب الإجابة عليها بدقة والتي تساهم في التصميم الجيد للتدريب، وفي فعاليته، أهمها عدد الموظفين الذين يجب تدريبهم، مدى توفر الموارد لإجراء التدريب، أثر تكاليف التدريب على ميزانية المؤسسة ومستوى العائد المترتب عنه. (Kazi Tanvir , Ishraat, & Arif , 2019)

✓ يضمن تحديد الاحتياجات التدريبية ثقة العاملين في البرامج التدريبية التي تنظم لفائدتهم، وفعالية المعارف والمهارات التي يتلقونها أثناء التدريب، مما يعزز الجاهزية الفردية والجماعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، ويدعم إيجابيتهم في التفاعل مع المتغيرات التي تتسم بها. (Markaki, Malhotra, Billings, & Theus, 2021)

✓ من ناحية أخرى يسهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين جودة العمل ورفع مستوى ثقة العاملين في مؤسستهم التي تهتم باحتياجاتهم وتوفر لهم فرص التدريب والتأهيل، من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم في التعامل مع مواقف جديدة في بيئة عملهم، كاستخدام الأدوات والمعدات الجديدة بشكل فعال، وأيضا للتقليل مما يمكن تسميته تقادما في المهارات والأساليب والمنتجات، قصد رفع مستوى العاملين إلى مستويات وظائفهم، وزيادة إنتاجيتهم، وصولا إلى استمرارية القيادة داخل المؤسسة ضمانا للتطوير التنظيمي بها، ونموها وبقائها. (MATLAKALA, 2021).

2.3. تصميم برنامج التدريب:

1.2.3. تصميم التدريب

تصميم البرامج التدريبية أمرا ضروريا، وذات أهمية بالغة لأي منظمة تتمتع بأهداف كبرى في مجالها، وذات أهمية كبيرة لارتباطها بزيادة فعالية وإنتاجية الموظفين من خلال التركيز على متطلباتهم المعرفية والمهارية، وكذا على أهدافها التنظيمية والتطويرية، مما يجعل منها برامج هادفة ومفيدة لموظفيها، في حين غياب ممارسات تصميم البرامج التدريبية بشكل فعال، يقلص من فعالية وأثر التدريب في كفاءة الموظفين، كما يؤدي إلى ضياع

الكثير من الوقت، وارتفاع في تكاليف التدريب بدون مبررات (Kashif, Shafiq, Tahir, Wahid, & Shabaz, 2021).

من المهم إدراك أهمية تصميم التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال مجموعة من الخطوات التراكمية والمتسلسلة، تتمتع كل خطوة باستراتيجية تدريبية مختلفة، تتعلق بمحتوى التدريب وطرقه وفقاً للأهداف التدريبية (Vejvodová, 2009)، تعتمد مرحلة تصميم التدريب على مجموعة من الخطوات المهمة وهي:

2.2.3. تحديد أهداف التدريب:

توضح أهداف التدريب نتيجة الأداء المتوقع أن يظهرها المتدربون، والتي يمكن قياسها وتقييمها بناء على شروط ومعايير معينة، ويعتمد عليها من جهة أخرى في وضع وتطوير معايير التقييم (Energy, 2014)، ويفرق المختصون بين نوعين من الأهداف التدريبية، أهداف مرتكزة على المعرفة، وهي أهداف تتعلق بمعرفة مستويات التمييز والمفاهيم النظرية المجردة، وأهداف مرتكزة على الأداء وهي أهداف تتعلق بطبيعة المهمة وما تقتضيه من معارف ومهارات وسلوكيات محددة، حيث يمكن تحويل عناصر التوصيف الوظيفي للمهام إلى أهداف تدريبية تستهدف الأداء، لتحقيق غايتين الأولى توضيح ما هو متوقع من المتدربين في نهاية التدريب، والثانية توفير عنصر وطبيعة السلوكيات أثناء التدريب. (وضع المرجع لاحقاً، 2022)، مع مراعاة بشكل واضح للاحتياجات الوظيفية والشخصية للمتدربين، ونميز بين ثلاثة من مكونات الأهداف التدريبية، مستوى الأداء ويشير إلى مدى تحقق الهدف النهائي للتدريب، والسلوكيات العملية المطلوبة، تحديد الشروط فيما يتعلق بالزمان والمكان عرض هذه السلوكيات المحققة، وفي الأخير المعايير التي توضح ما يمكن اعتباره مقبولاً من مستويات الأداء التي تحققت بعد إجراء التدريب (M. Bisbey, Grossman, W. Coultas, & Salas, 2021)، يوضح الجدول (1-10) أهم مراحل تصميم الأهداف التدريبية.

الجدول رقم (1-12): مراحل تصميم الأهداف التدريبية

| المرحلة: | ما يتم خلالها: |
|--|---|
| مراجعة المستندات الموجودة لتحديد الكفاءات المطلوبة | فحص المصادر من أجل معرفة: • معايير الأداء للمنظمة • قوائم المهام الأساسية • أهداف التدريب السابقة |
| ترجمة الكفاءات المحددة إلى أهداف التدريب | • تحديد السلوكيات المستهدفة • استخدام أفعال العمل (على سبيل المثال ، "تقديم" "الاستعداد" "تحديد الموقع" ، "اتخاذ القرار") • تحديد السلوك المحدد الذي يوضح المهارة أو المعرفة المناسبة |

| | |
|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • يمكن فهمها بسهولة • تحدد الشروط بوضوح المهارات والسلوكيات التي يجب معابنتها • تحديد المعايير التي سيتم الالتزام بها عند تنفيذها أو إظهارها • التأكد من أن المعايير واضحة وواقعية ودقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب وتقييمها | |
| <ul style="list-style-type: none"> • الأهداف العامة التي تحدد الهدف النهائي المنشود • أهداف محددة تحدد المهام التي ستلبي الأهداف العامة | تنظيم أهداف التدريب |
| <ul style="list-style-type: none"> • استخدام أهداف التدريب من أجل: • تصميم التمارين التدريبية • استخدام الأحداث كفرص لتقييم مدى جودة إظهار المتدربين لأهداف التدريب • تطوير أدوات قياس الأداء | تنفيذ أهداف التدريب |

Source : HANDBOOK OF HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS, p421

يعتمد نجاح التدريب على مدى تحقق أهدافه التي تم تصميمها في البداية، لذا يكتسي قياس الأداء المعبر عن تحقق الأهداف التدريبية أهمية بالغة في بناء أي نظام تدريبي بالمؤسسة، والتي تتيحها العناصر المشكلة لطبيعة الهدف التدريبي والمتمثلة في تعريف السلوك المستهدف الذي يمكن ملاحظته، الظروف التي يجب أن يحدث فيها السلوك المستهدف، والمؤشرات المعيارية لتقييم مدى تحقق السلوك المستهدف (مؤشر معياري واحد على الأقل) (Vejvodová, 2009).

3.2.3. إعداد المحتوى التدريبي:

من أهم مراحل تصميم التدريب، اختيار وإعداد المحتوى التدريبي، والمتمثل بصورة أساسية في مجموع المواضيع الأساسية والفرعية، ويمكن تجاوزها إلى كثير من التفاصيل في مستويات متعددة، التي سيتم تناولها في التدريب، والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التدريبية بشكل عملي، والتي تم وضعها في المرحلة الأولى، وبشكل عام تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات هي (محمود عبدالفتاح، 2012) :

✓ تحديد المواضيع التي يشملها المحتوى التدريبي، مع مراعاة ملائمتها للأهداف التدريبية، ومدى إشباعها لاحتياجات المتدربين، وقدرتها على التأثير في مستوى أدائهم.

✓ تصنيف المحتوى التدريبي، وفقا للأهمية النسبية لكل موضوع من المواضيع، بشكل منطقي من وجهة نظر المتدرب، أو بالنظر لخلفية المتدربين، وبالانتقال من العام إلى الخاص، ومن النظري إلى التطبيقي.

✓ مراعاة الزمن اللازم لعرض كل موضوع من المحتوى التدريبي، لاستيفاء تفاصيله بشكل يحقق الأهداف العامة للتدريب.

كما يدعم المواضيع المتعلقة بالتدريب، مجموعة من الدعائم التدريبية، كالنشرات والعروض التقديمية، العروض المرئية (أفلام، فيديووات...)، المخططات الورقية وغيرها، تسهم في تسهيل وتعزيز تجربة التعلم لدى المتدربين. (Labor, 2021)

4.2.3. تحديد طرق وأساليب التدريب:

من أهم سمات البرامج التدريبية الفعالة، تنوع الطرق والأساليب المستخدمة في تقديم المحتوى التدريبي، حيث يجب أن تتناسب مع موضوع التدريب، عدد المتدربين ومستوياتهم وخلفياتهم، والوقت المتاح للتدريب (محمود عبدالفتاح، 2012).

5.2.3. إختيار المدربين:

يعتبر المدرب من العناصر المهمة في تصميم أي برنامج تدريبي، على أساس أنه المسؤول عن مجريات التدريب واستخدام مختلف طرقه وأساليبه في تقديم التدريب، كما يشكل تمكنه من مادة التدريب عاملا مهما في نجاحه في مهمته، وتحقيق الأهداف المسطرة للتدريب في المؤسسة، حيث يمد المتدربين بالمعارف الجديدة المتعلقة بوظائفهم، ونقل المهارات إليهم بشكل عملي يتناسب مع احتياجات تطوير آدائهم (قرقيط، 2020)، من ناحية أخرى أي قصور في أداء المدرب وإمكانياته وقدراته في تقديم التدريب، يؤثر سلبا على النتائج المتوخاة منه، ويؤدي إلى إهدار تكاليف المؤسسة، وتضييع وقت الموظفين الموجه إلى الإنتاج، لذا من المهم أن تتوفر في المدربين مجموعة من المواصفات والقدرات الأساسية أهمها القدرات التعليمية والتدريبية، والمتمثلة في قدرة المدرب على نقل المعارف والمهارات للمتدربين من خلال امتلاكه لمهارات التواصل واستخدامه لطرق وأساليب التدريب المناسبة لكل موقف تدريبي، والمهارات الاجتماعية بكونه قادرا على بناء علاقات إيجابية مع المتدربين، بما يسهل عليه الاختلاط بهم وتحديد الصعوبات التي يتعرض لها المتدربين واكتشاف احتياجاتهم الجديدة أثناء تدريبهم، وأيضا المهارات القيادية فهو من يقود المتدربين والعملية التدريبية من خلال تحفيزهم، ومساعدتهم على العمل الجماعي وتنسيق جهودهم، وتسهيل تبادل المعارف والخبرات العملية والوظيفية بينهم، ضف إلى ذلك المرونة في التعامل مع مجريات التدريب، والقدرة على إحداث تغييرات في مساره وفقا لاحتياجات تظهر خلال التدريب، أو بروز قدرات معرفية ومهارية لدى المتدربين تستدعي استغلالها في توجيه العملية التدريبية من جديد، وأخيرا قدرات التفكير الإبداعي التي تمكنه من تطبيق محتوى التدريب بشكل يساعد المتدربين على الابتكار أثناء ممارستهم للتدريب ولمختلف المهارات (عبدالعزيزعلي نعمان، 2008).

3.3. تطوير التدريب:

تشكل مرحلة تطوير التدريب امتدادا لمرحلتى التحليل والتصميم، وترتكز على ثلاث خطوات مهمة: الصياغة، الإنتاج والتقييم، حيث تظهر صورة المنتج المتمثل في البرنامج التدريبي، من خلال تجسيد مخرجات المرحلتين السابقتين، والعمل على إدماج التطورات والمستجدات على المحتوى (Nuzhat & Chang-woo , 2019)، ويتم أيضا إنتاج المواد التعليمية، والأدوات المساعدة وكل أنواع المواد الداعمة للعملية التدريبية، وإجراء عمليات التقييم على المحتوى للتصحيح وإجراء التعديلات، إضافة إلى الاهتمام بالبيئة التدريبية (Selay & Buket , 200)، حيث يحرص المدرب على أن يتفقد مكان التدريب، من حيث اتساعه للمتدربين، وعدم وجود به ما يشتت انتباههم وتركيزهم، مع التأكد من قدرتهم على رؤية وسماع ما يقدم خلال الجلسات التدريبية، وكذا بيئة ملائمة للاختبارات التي تجرى لتحديد مستوى تحقيق الأهداف التدريبية، وعموما يتم خلال هذه المرحلة إنتاج مصادر التعلم المختلفة واختبارها وتصحيح الأخطاء المحتملة، والعمل على توليد محتوى يتوافق مع المصادر المجمعّة والأهداف والاحتياجات التدريبية، ثم اختيار الوسائط الداعمة لتقديم هذا المحتوى من عروض تقديمية، نشرات، مقاطع فيديو، دراسة حالات... إلخ، من جهة أخرى التأكيد على وضع الإرشادات والتوجيهات للمدربين والمتدربين، تخص سير البرنامج، وأدوار كل منهما خلال التدريب، في الأخير إجراء الاختبارات التقييمية بإشراك أصحاب المصلحة في دورات تجريبية، حيث ستكون تعليقاتهم وملاحظاتهم مفيدة في التأكد من جودة المحتوى والوسائل والطرق المصممة لإجراء التدريب، وتحديد مدى قدرة المتدربين على فهم والتفاعل مع محتواه (Trini & Asmara Iriani , 2014).

4.3. تنفيذ التدريب:

يتم خلال هذه المرحلة والتي تنتج مرحلتى التصميم والتطوير، باستخدام مخرجاتها العملية لوضع البرنامج التدريبي موضع التنفيذ بشكل فعلي، يقود هذه المرحلة مجموعة من المدربين والمتخصصين والخبراء الذين تم اختيارهم من طرف هيئات التدريب بالمؤسسة، وفقا لاعتبارات الكفاءة والقدرة على إدارة البرامج التدريبية بفعالية بما يخدم أهدافها، تضم هذه المرحلة أربع (4) أنشطة رئيسية بداية بإعداد خطة التدريب والتي تشمل عدد الجلسات التدريبية، توقيت ومدة كل جلسة، أهدافها الأساسية والأساليب والطرق المستخدمة، طرق ووسائل التقييم القبلي والبعدي للمتدربين، ثم تقديم الدورة بشكل فعلي من خلال العروض التقديمية واستخدام مختلف الأساليب والطرق لتقديم المادة التدريبية، بعدها يتم قياس فعالية تنفيذ التدريب من خلال التقييم المرحلي لمدى استيعاب المتدربين لمحتوى المادة التدريبية وتحقيق مخرجاتها في تغيير المعارف والمهارات والسلوكيات، ومدى فعالية الأساليب والوسائل المستخدمة في التدريب، وكذا جودة بيئة التدريب وملاءمتها لطبيعة البرنامج وظروف المتدربين، ليأتي في الأخير توثيق عمليات التدريب، بنشر أدلته ومواده وحفظها، والاهتمام بانطباعات المتدربين والتي تشكل فيما بعد منطلقا لتحديد احتياجات جديدة وبالتالي برامج تدريبية جديدة تتلاءم مع وضعيات وأهداف مرحلية تخدم

مستقبل المؤسسة (Mostafa Mabrouk, 2021)، وينظر إلى دافعية التدريب إلى طبيعة النية السلوكية للمتدرب، التي توضح طبيعة السلوك الإيجابي الذي يمكن أن يبديه أثناء التدريب، من خلال توقعاته الإيجابية أو السلبية من نتائج التعلم الخاصة به، بناء على إدراكه لاحتياجاته التدريبية، ومدى استعدادة لنقل المعارف والمهارات المكتسبة إلى مكان العمل، ويؤثر ذلك بشكل ملحوظ على فعالية التدريب، وفي ذات الوقت وجود التدريب في المؤسسة في سياق أهدافها واحتياجاتها الوظيفية المرتبطة بواقعها الحقيقي (Kim, Park, & Kang, 2019)، يحرص القائمون على البرنامج التدريبي على تنفيذ التدريب بوتيرة تناسب المتدربين على اختلاف قدراتهم ومستويات استيعابهم، مع الاهتمام بإجراء التقييم بشكل مستمر وإرجاعه للمتدربين، حتى يتمكنوا من تقييم تقدمهم واستشعار التغيير الناتج عن التدريب، مما يشجعهم المشاركة في البرامج التدريبية، وخوض تجارب أخرى في المستقبل (Al-Moayad, Fiala, & Kofi, 2019)

5.3. تقييم التدريب:

1.5.3. الحاجة إلى تقييم التدريب:

لا يمكن اعتبار التدريب فعالاً بمجرد فعالية المراحل السابقة، حيث يشكل أثر التدريب الفارق الرئيسي في ذلك، والذي يستهدف أداء المتدربين من الموظفين، من هنا شكلت عملية تصميم طريقة لتقييم أثر التدريب أهمية بالغة في مجريات أي برنامج تدريبي، فتحفيز الموظفين على المشاركة فيه يرتكز على مدى استيعابهم وفهمهم للنتائج التي سيحصلون عليها بعد اشتراكهم سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي، كما يجب أن تشمل عملية تقييم أثر التدريب مستوى المعارف والمهارات التي تم اكتسابها بعد الخضوع إلى التدريب، وطبيعة التغيير الذي طرأ على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، وكذا مدى إيجابية التواصل بين الموظفين وتطور العلاقات المهنية بينهم، إلى جانب التأثير على إنتاجية المؤسسة وتطور آدائها وفقاً لأهدافها على مختلف المستويات (Vasanthi & S, 2019).

2.5.3. أهداف تقييم التدريب:

وفقاً لـ (Mehale, Govender, & Mabaso, 2021) تمكن مرحلة تقييم التدريب من تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة تتعلق بالموظفين، من جهة وبتخطيط التدريب وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، أهمها:

- ✓ الحصول على تغذية راجعة من جميع أطراف العملية التدريبية من إدارة التدريب، هيئة التدريب والمتدربين، تصف ردود الفعل من آراء، أرقام وإحصاءات تستخدم في تحديد نقاط قوة البرنامج التدريبي ونقاط ضعفه، تؤخذ بعين الاعتبار في تصميم برامج تدريبية جديدة.
- ✓ الوقوف على مستوى اكتساب الموظفين المشاركون في التدريب لمعارف ومهارات جديدة متعلقة بوظائفهم، وقدرتهم على مواكبة محتوى التدريب.

✓ تعطي عملية تقييم التدريب صورة موضوعية وكاملة عن مدى تنفيذ البرنامج التدريبي وفقا للتصميم الذي وضعته إدارة التدريب، كما تتضح من خلالها فعالية التصميم الذي تم وفقه التدريب وبالتالي تبني عوامل في البرامج التدريبية القادمة.

✓ يمكن من خلال عملية تقييم التدريب قياس مستوى جودة التدريب بطريقة منهجية، وفقا للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية على كافة مستوياتها الإدارية والإنتاجية.

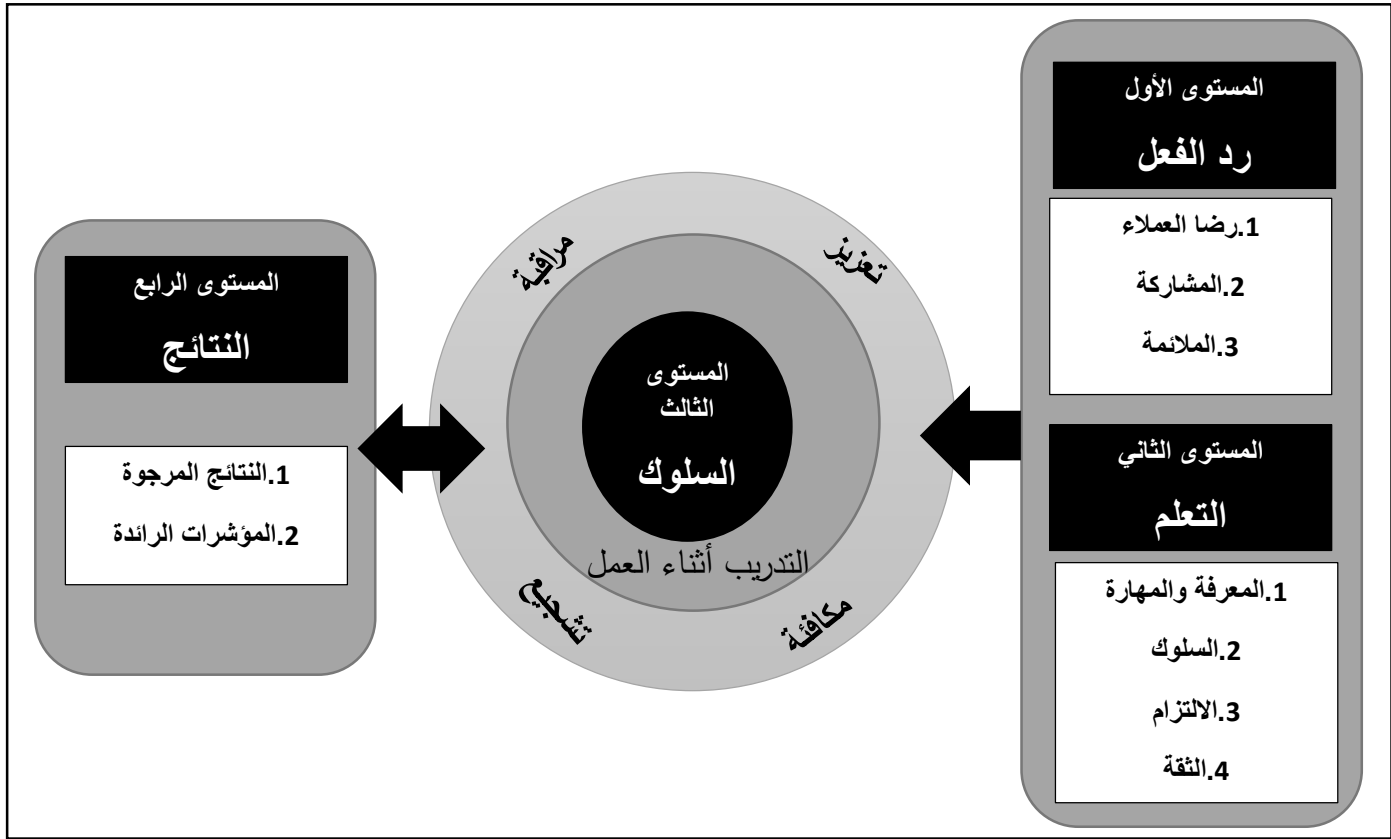
✓ يستطيع القائمون على التدريب في المؤسسة باستخدام نتائج ومعطيات عملية التقييم، تحديد مدى تطور الأداء الحالي للموظفين، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، واستشراف في الوقت نفسه الاحتياجات المستقبلية التي يمكن أن تكون منطلقا لبرامج تدريبية جديدة.

✓ أخيرا تعطي عملية التقييم إشارات لمسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة حول مكانم النقص في معارف ومهارات الموظفين، وبالتالي التفكير وفق هذا الاحتياج في برامج تدريبية مستقبلية.

4. نموذج كيرك باتريك لتقييم أثر التدريب:

يعتبر نموذج كيرك باتريك من أهم النماذج التي شرحت بشكل ملفت أثر عملية التدريب على المتدربين وكيفيات تقييمه، اقترحه كمنهج لتقييم أثر التدريب لأول مرة سنة 1959، وهو منهجية راسخة ومعترف بها، يسهل على المديرين والمدرسين تقييم أنشطتهم التدريبية وإدارته، وعلى الرغم من وجود منتقدين واضحين لهذا النهج إلا أن استخدامه يتم على نطاق واسع على مستوى الكثير من المؤسسات والمنظمات الهامة لأكثر من 55 سنة، يشمل هذا النموذج أربع مستويات للتقييم (Paull, Whitsed, & Girardi, 2016)، وهي رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج وكل مستوى يضم مجموعة من العناصر والخصائص المتعلقة بعملية التقييم بشكل عام وفقا للشكل ()، يشكل مستوى ردة الفعل والتعلم مصادر داخلية للتقييم، تركز على ما يحدث أثناء البرنامج التدريبي من عمليات، فيما يعتبر مستوى السلوك وطبيعة النتائج المحققة مصادر خارجية للتقييم، حيث تركز على التغيرات التي تحصل بعد إنهاء البرنامج التدريبي سواء على مستوى أداء العاملين أو الأداء المؤسسي ككل (Dalimunthe, 2022).

الشكل رقم (1-20): نموذج كيرك باتريك الجديد لتقييم التدريب



Source : By Jim Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick(2021), An Introduction to The New World Kirkpatrick Model, p3

1.4. المستوى الأول: ردود الفعل:

يتم قياس في هذا المستوى الأول ردود فعل المتدربين تجاه العملية التدريبية، والتي تتضح في انطباعاتهم ومستوى رضاهم عن البرامج التدريبية المقدمة إليهم، وآراؤهم تؤثر على وتيرة التعلم لديهم، فالانطباعات الإيجابية تحفز قابليتهم للتدريب والمزيد من تعلم المعارف والمهارات الجديدة، ودعم مواقف المتدربين تجاه الابتكار الذي يوفره التدريب (Nazli, Abu Hasan, Hizam, & Abdullah, 2011). وتشمل رضا العملاء (المتدربين)، المشاركة والملائمة (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2021):

- **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء في حالتنا هذه رضا المشاركين والمتدربين في البرامج التدريبية، ومدى اندماجهم مع الأحداث والأنشطة المتضمنة فيها، وقدرتهم على التواصل مع متدريهم، ومدى رضاهم عن نتائج التعلم التي يحققونها على المستوى الشخصي والمؤسسي.
- **المشاركة:** تعتبر المشاركة عامل مهم في تفاعل المشاركين في البرامج التدريبية، من خلال تفاعلهم واندماجهم في مختلف أنشطة التعلم ومساهماتهم في صياغتها وتنفيذها، ويقاس مستوى المشاركة بمستويات التعلم المحققة،

وتتحقق فعالية هذا القياس وموضوعيته وفقا لمسؤولية المتدربين في حضورهم وانتباههم أثناء مجريات التدريب، وكذا الاهتمام بالتدريب بالتركيز المستمر .

● **الملائمة:** تتضح الملائمة في مدى الفرص المتاحة للمشاركين والمتدربين في استخدام المعارف والمهارات التي تعلموها وتطبيقها في مجالات ووظائفهم، وتظهر قيمة التدريب في قوة الملائمة، وأفضل البرامج التدريبية ستكون مضيعة للموارد والجهود ما لم تحقق للمشاركين فرص التطبيق العملي لمحتوى التدريب على وظائفهم في الواقع.

2.4. المستوى الثاني: التعلم

يتضمن التعلم مجموع المعارف المكتسبة، المهارات المحسنة والقناعات الجديدة التي تم حصولها بعد المشاركة في البرنامج التدريبي، حيث يمكن تطبيقها في وقت لاحق في مكان العمل، وتغيير أنماط سلوك العاملين، وتهدف عملية تقييم مستوى التعلم إلى تحديد مستوى المعارف والمهارات التي تم اكتسابها أو تجديدها بعد التدريب (Nazli, Abu Hasan, Hizam, & Abdullah, 2011) ، وتشمل كل من المعرفة والمهارة، السلوك، الثقة والالتزام (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2021):

● **المعرفة والمهارة:** المعرفة هي كم المعلومات التي يحوزها المشاركون، والمهارة قدرتهم على أداء ما يعرفون بطريقة ما، ومن الأخطاء المكلفة للمؤسسات تفسيرها لضعف الأداء على أنه نقص في المعرفة أو المهارة، وبالتالي توجيه العاملين ذوي الأداء المنخفض مباشرة إلى التدريب، في حين من المهم إيعاز ضعف الأداء لأسباب تحفيزية أو عوامل بيئية معينة.

● **السلوك:** السلوك أو بالأحرى المعتقد أو الاتجاه أو الموقف، حيث يكون من الضروري التأكيد على إقناع المشاركين بأهمية التدريب في مساهم المهني عموما، وفي جودة أدائهم الوظيفي على الخصوص، وضرورة نقل تلك المعارف والمهارات إلى ميدان العمل أو الوظيفة لتحقيق نتائج أفضل للعاملين وللمؤسسة على حد سواء.

● **الثقة:** تمثل درجة اعتقاد المشاركين في البرنامج التدريبي بقدرتهم على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب في وظائفهم وأعمالهم، والاهتمام برصد مستوى ثقة المتدربين في البرامج التي يشتركون فيها مهم لتقريبهم من الأداء المطلوب في العمل، وإبراز بشكل استباقي العوائق والمشكلات الممكن حدوثها في بيئة العمل ومعالجتها بشكل إيجابي.

● **الالتزام:** يشكل الالتزام مدى عزم المتدربين على تطبيق المعارف والمهارات التي تدربوا عليها في البرنامج التدريبي في مؤسساتهم أثناء ممارسة وظائفهم، ويستند الالتزام إلى التحفيز المستمر للعاملين في تطبيق معارفهم وممارسة مهاراتهم بشكل يومي في وظائفهم، وعدم الاكتفاء بالتدريب الرسمي.

● **السلوك:** يستهدف قياس السلوك قدرات المتدربين على تحويل المعارف والمهارات المكتسبة في سياق التدريب إلى ممارسات في واقع الوظيفة، بمعنى قياس مستوى نقل التدريب إلى مكان العمل من خلال نقل المعارف

والمهارات في سياق متطلبات الوظيفة، كما يتم تقييم التغييرات الوظيفية من خلال النظر إلى النتائج بعد التدريب (Nazli, Abu Hasan, Hizam, & Abdullah, 2011) ، يضم هذا العنصر المؤشرات التالية (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2021):

3.4. السلوكيات الحرجة:

يمارس الموظفون مجموعة من الممارسات الحاسمة بشكل يومي، والتي تؤطرها إجراءات محددة، تنفذ في سياق متنسق مع متطلبات الوظيفة، ينجم عنها نتائج مؤثرة في مسار العمل والمؤسسة ككل، أما الحرجة منها فهي التي تعرف بناء على أهميتها الكبيرة والمؤثرة في تحقيق المؤسسة للتميز التنظيمي.

4.4. الدوافع المطلوبة:

تؤسس المؤسسة لمجموعة من العمليات والأنظمة تعزز من خلالها وتشجع أداء شكل معين من السلوكيات المتعلقة بالوظيفة، كالمساعدات الوظيفية، التدريب، أنظمة الدفع والتقدير مقابل الإنجازات، وتمثل هذه الدوافع داعم لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في التدريب، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ما نسبته 85% من أداء العمل وتحقيق أفضل النتائج.

5.4. التعلم أثناء العمل:

يتميز التعلم أثناء العمل بأهمية كبيرة في الممارسات الإدارية الحديثة المتعلقة بالتدريب وتطوير الموارد البشرية، حيث يصل ما نسبته 70% من مكتسبات التعلم يتحصل عليها الموظف من خلال ممارسته لوظيفته وآدائه لمتطلباتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يشكل كل من التحفيز الذاتي والمسؤولية الشخصية عن التطوير الذاتي دعما مهما في تحقيق أفضل أداء، ويعزز توجه المؤسسة في تمكين الموظفين، ويوفر من ناحية أخرى فرصة مشتركة لتقاسم مسؤولية تحقيق أداء جيد بين الموظفين وإدارة المؤسسة (أو أصحاب العمل).

6.4. النتائج:

أهم مستوى تحدد من خلاله جدوى التدريب تقييم النتائج التي تحققها أعمال ونشاطات المؤسسة، والتي تقارن مع أهداف البرامج التدريبية، وتوقعات أصحاب المصلحة، بالنسبة لكيرك باتريك، يستمد تقييم النتائج أهميته بناء على التكاليف المرصودة للعملية التدريبية، وما يتوقع تحقيقه من تخفيض للتكاليف، تحسين لجودة المنتجات أو الخدمات، رفع مستويات رضا العملاء، مضافة الإنتاجية وغيرها من المؤشرات السلوكية والاقتصادية المتعلقة بنشاط المؤسسة (Nazli, Abu Hasan, Hizam, & Abdullah, 2011)، من مكوناته المؤشرات الرائدة وهي مجموع الملاحظات والقياسات قصيرة المدى، التي توضح فعالية السلوكيات في إحداث الأثر الإيجابي وفقا للنتائج المتوقعة، والتي يجب أن تتوازن فيما بينها وتتركز على النتائج، ويساهم كل مؤشر من هذه المؤشرات في تحقيق

أفضل النتائج على مستوى المؤسسة، ومنها رضا المتدربين، مشاركة التدريين، حجم المبيعات، التكاليف، الجودة والحصة السوقية (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2021).

5. تدريب وتنمية المواهب:

تشكل تنمية المواهب جزءا مهما من إدارة المواهب في المؤسسة، وهي مجموعة عمليات متكاملة تستهدف تخطيط، تنفيذ وتقييم برامج التنمية الشخصية والوظيفية للمواهب، لرفع قدراتها إلى أقصى حدودها، تمكنا من تنمية معارفهم ومهاراتهم ومكتسباتهم المهنية لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Nurfadilah, Samidi, & Daryanto, 2022). وتعرف أيضا على أنها عملية منظمة تهدف إلى توفير برامج وسياسات محددة، تساهم في دعم قدرات المواهب وتحسين مهاراتهم الشخصية والوظيفية (صادق، 2019).

عرفت جمعية تنمية المواهب في كتابها (قدرات تنمية المواهب: تشكيل مستقبل المهنة) تنمية المواهب على أنها:

"الجهود التي تعزز التعلم وإشراك الموظفين وإدارة المواهب وتطوير الموظفين لدفع الأداء التنظيمي والإنتاجية والنتائج. بالنسبة للبعض، تعد تنمية المواهب أداة مهمة لإطلاق العنان للإمكانيات البشرية. وبالنسبة للآخرين، فهي مجموعة من القدرات العملية لدفع النتائج التنظيمية من خلال إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعمل على تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وفرص التعلم".

1.5. أهمية تدريب وتطوير المواهب:

✓ ضمان قدرة المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد على المواهب في ظل التغيرات البيئية والوظيفية والتكنولوجية (Nurfadilah, Samidi, & Daryanto, 2022).

✓ قدرة المؤسسة على ضمان تعاقب المواهب (Nurfadilah, Samidi, & Daryanto, 2022).

✓ الاعتماد على المواهب كمصدر لتدريب العاملين في المؤسسة، والاستثمار في قدراتهم الاستثنائية وتفوقهم في حل المشكلات بتميز (صادق، 2019).

✓ تنمية قدرات والمهارات الديناميكية للمواهب، والتي تعبر عن خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة من التدريب والممارسة اليومية للعمل (صادق، 2019).

✓ الاحتفاظ بذوي الأداء العالي، وتقليل فرص مغادرتهم للمؤسسة، في اتجاه أماكن تتوفر على فرص أفضل من وجهة نظرهم، وهو ما تسعى إليه المؤسسات من خلال حرصها على ضبط سياساتها المتعلقة بتنمية المواهب.

2.5. المبادئ الأساسية لتطوير المواهب (Pruis, 2011):

1.2.5. المبدأ الأول: صياغة سياسة واضحة بخصوص المواهب.

اعتبارا لمفهوم الموهبة في كثير من المجالات، فإن علم الإدارة أخذ منظورا مغايرا بالنسبة للمواهب في المنظمات، والتي يرى أنها أصبحت ضرورة لاستمرارها وبقائها، والاهتمام بها يحدد موقع المؤسسة في نموها

وتنظيمها الداخلي، وهنا يخلق مفهوم ضيق للغاية بالنسبة للمؤسسة تجاه المواهب، بالنظر لاهتمامها بإيجاد الخليفة المناسب للمنصب التنفيذي التي على وشك المغادرة، فالأمر يعد استثمارا كبيرا لاستخلافهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وعليه وجب النظر إلى المواهب من زاوية أخرى أكثر عمقا، وإن الأمر لا يتعلق باستخلاف المناصب التنفيذية والوظائف المتخصصة فقط، وإنما يجب رؤية الأمر من زاوية المؤسسة بأكملها، والنظر إلى المواهب كأحد الأصول المركزية والمهمة للمؤسسة، تحتاج إلى استراتيجيات وممارسات معقدة ومتكاملة، تشارك في تنفيذها كامل أقسامها، ضمن الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

2.2.5. المبدأ الثاني: التعامل مع تنمية المواهب كعملية متكاملة:

في بحث أجرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، أكدت أن أقسام الموارد البشرية في المؤسسات لا تنتظر إلى عملية تنمية المواهب كعملية متكاملة، بناء على تصوراتها في حجم الميزانية الذي يجب أن يرصد لها، فبعد أن تتم المؤسسة عمليات اختيار وتعيين المواهب، تتجه هذه الأخيرة إلى العمل والتعلم، باختيار مهمي أو مشروع ما للبداية، تتزامن معها برامج التنمية والتطوير، ليتم الفصل بين عملية التعلم المستمرة وممارسة العمل، إضافة إلى اتخاذ بعض المؤسسات لإجراءات مراجعة دورية ومستمرة لمستويات التنمية التي وصلت إليها المواهب، ومدى قدرتها على مواكبة متطلبات الوظيفة المتغيرة والمتطورة، بهدف المحافظة على التوافق بين مستوى أداء المواهب ومتطلبات الوظائف والمشاريع، والحرص على تقديم الدعم المستمر أثناء الحياة المهنية، وهو ما يساهم في التوازن بين الاحتياجات التنظيمية في نشر المواهب واحتياجات المواهب نفسها فيما يخص التطوير المهني والوظيفي، على أن تساهم كامل أقسام المؤسسة وفقا لكل تخصص في تكريس هذه الممارسات لاعتبار أنها عملية متكاملة تحتاج إلى مشاركة وجهد كل قسم من أقسامها.

3.2.5. المبدأ الثالث: تلبية احتياجات تنظيمية واضحة وواقعية

المؤسسة الطموحة والتي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية متميزة، فإن تنمية المواهب بالنسبة لها ليس ترفا إداريا، أو مشاريع مجانية تدعم بها، وإنما تشكل حلقة مهمة في عملية استراتيجية لمستقبل المؤسسة، تتمثل في إدارة مواهبها، وتوجيهها لتحقيق أهداف واضحة ومحددة وواقعية، ومن واقع التجارب نقشل برامج تنمية المواهب لسببين هاميين وهما: بناء برامج تنمية المواهب لم يحدد لمن هو موجه، للمواهب المتخصصة ذوي القيمة العالية للمستقبل، أم للقادة المرشحين في المستقبل، والثاني وجود برامج تنمية المواهب المتخصصة دون تحديد طبيعة المسارات الوظيفية وفرص الترقية المستقبلية، وهو ما يشوش على المواهب في التوافق بين شكل التنمية وأهدافها، ولجدية برامج تنمية المواهب وجب مطابقتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أي تحديات تنظيمية يمكن أن تواجهها.

4.2.5. المبدأ الرابع: تقديم الدعم والتوجيه من خلال نماذج حقيقية.

أوضحت تجارب الممارسين التباين الواضح في برامج تنمية المواهب وأساليب التعلم التي تنتهجها، في بحث لأستاذة التعلم والتطوير Manon Roijters (2006)، أوضحت أن الموهوبين يفضلون طريقتان أساسيتان للتعلم، الأولى القدوة فهم يميلون إلى البحث عن أمثلة واقعية لشخصيات ومواهب حققت نتائج عظيمة في مجالها، لتستلهم منها طرق تحقيقها وكيفيات الوصول إلى نتائج مماثلة، والثانية الملاحظة ومحاولة تتبع أفضل الممارسات التي تمكن من تحقيق أفضل المستويات من التعلم والإنجاز، إضافة إلى قدرتهم من خلالها على بناء الممارسات الخاصة بهم، وما يدعم ذلك كله فإن المواهب عادة ما يدفعها مواجهة التحديات والرغبة في تحقيق النتائج، واعتبارهم أخطائهم كجزء من عملية التنمية والتطوير.

5.2.5. المبدأ الخامس: استغلال قوة مجموعة المواهب.

تعتمد المؤسسات عموماً على الوظائف والمشاريع في تنظيم أشكال العمل داخلها، والتي تتطلب مدة دنيا من الوقت لتحقيق عائد الاستثمار عليها، بعدها تصبح شكلاً من أشكال العمل الروتينية داخل المؤسسة، غالباً لا توفر بيئة تعليمية وتنموية للمواهب، ومنه أصبحت تشكل مجموعات المواهب داخل المؤسسة داعماً كبيراً للتنمية المستمرة لهم، من خلال إنشاء شبكات للتعلم والتطوير المتبادل، تستطيع أن تحافظ على وتيرة متصاعدة من التنمية والتطوير المستمرين، وتبني ممارسات الدعم بين المواهب من خلال مشاركة المعرفة والمهارات، والعمل سويًا على تحقيق نتائج مشتركة، تعتبر داعماً أساسياً لمبرر وجودهم بتلك المؤسسة، واستعدادهم للبقاء فيها لتحقيق المزيد منها مستقبلاً.

6. استراتيجيات تدريب وتطوير المواهب:

بالنظر إلى مفهوم تدريب وتنمية المواهب، وطبيعة الاحتياجات التنظيمية للمؤسسة، يمكنها اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات، التي تساعد في تحديد المنهجية الأكثر فعالية في تنفيذ سياساتها المتعلقة بتنمية مواهبها، صنفها Garavan et al (2012) إلى أربع استراتيجيات (Zhang & Nesbit, 2018):

1.6. استراتيجية التنمية الرسمية:

تعتمد على برامج تطويرية رسمية، مبنية على مجموعة من أنشطة التعلم والتطوير، الهادفة إلى تنمية العمل داخل المؤسسة، من خلال دورات طويلة وقصيرة المدى، برامج تدريبية داخلية، وبرامج تستهدف النمو الشخصي، مع التركيز على توجيهها إلى التنمية الفردية (الفرد هو محور التطوير)، تعزيزاً لمهارات الأفراد، وتحسيناً لأدائهم، وإعدادهم لمتطلبات الوظائف المستقبلية.

2.6. استراتيجية التنمية بناء على العلاقات:

يعتبرها كل من هيغنز وكرام (2001) ضمن برامج التطوير الرسمية وغير الرسمية، ويرتكز هذا النوع من أنشطة التطوير على مساهمة أحد العاملين في المؤسسة ضمن نشاط من نشاطاتها، في تطوير أفراد آخرين، والأخذ على عاتقه تقدمهم في حياتهم المهنية، وبالتالي فهي تعتمد أساسا على العلاقات بين العاملين، وقدرتهم على استثمارها وتفعيلها في أنشطة التعلم والتطوير، والتي تشمل التدريب، الكوتشينج والتوجيه، إضافة إلى الدعم النفسي والاجتماعي، تتجلى أهمية هذا النمط من التنمية والتطوير كون عملية التعلم تتم في سياق عمل الأفراد وضمن نطاق نشاطهم الاعتيادي، مما يعطي نتائج أفضل وتكلفة أقل بالنسبة لميزانية المؤسسة.

3.6. استراتيجية التنمية بناء على الوظائف:

في هذا النمط تتم عملية التنمية والتطوير الخاصة بالمواهب والعاملين في مكان العمل، والاستفادة من الممارسة الفعلية واستثمار الأخطاء أثناءها في تنمية المعارف والمهارات، بعيدا عن الدورات الرسمية المغلقة، والتي تعتمد على التنظير غير الفعال، والبعيدة عن الطبيعة الحقيقية للعمل أحيانا، مما يؤثر على مردوديتها في تحسين الأداء وتطوير العمل في المؤسسة، في حين يشير الكثير من الباحثين إلى فعالية نتائج التدريب في مكان العمل، وأن محاولة تطوير وتنمية مهارات العاملين بعيدا عن أماكن عملهم يكلف المؤسسة تكاليف إضافية ومرهقة، ومن جهة أخرى لا يوجد ضمانات كافية لنقل نتائج التعلم في الدورات إلى ورشات العمل، وبالتالي ضعف عائد التدريب على نتائج العمل في المؤسسة.

4.6. استراتيجية التنمية غير الرسمية:

تشمل أنشطة تطويرية لم يخطط لها، غير مخصصة نحو تنمية مهارات معينة، وغالبها لا يتضمن أهدافا ونتائج محددة، يمكن أن تكون برامج وأنشطة تطويرية مدعومة خارج نطاق المؤسسة (أنشطة تنظمها مراكز تدريبية، أو جمعيات متخصصة بالمجال وغيرها)، لكن ذلك لم يمنع من كونها ذات أهمية كبيرة، وغير مكلف بالنسبة للمؤسسة، من حيث أنها تساهم في تنمية وتحديث معارف العاملين والمواهب ومهاراتهم، وتكييفها مع المتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة المؤسسة الديناميكية وذات التنافسية العالية، وعلى المؤسسة الاستغلال الأمثل لهذه الفرص التطويرية لمواهبها من خلال الترويج لها، وتشجيعها على الانخراط فيها والاستفادة منها.

رابعا. استراتيجية إدارة أداء المواهب.

تشكل مراقبة أداء المواهب والموظفين، في اتجاه تطويره وتحسينه، بناء على معايير مضبوطة وموضوعية، تستند إلى مبادئ الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ثم قياسه وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، والعمل على تصحيح التباينات الناتجة، وتحديد متطلبات حصر فجوات الأداء أهم معالم استراتيجية إدارة أداء المواهب (SHAH, MEMON, & TUNIO, 2021).

أولاً. تعريف وأبعاد إدارة الأداء الموارد البشرية:

1. تعريف الأداء:

شكل أداء الموظفين اهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم ومدارسهم، دون الاتفاق على تعريف محدد له، وتباينت تلك التعاريف في الكثير من الأبحاث والدراسات، حيث يعرف على أنه مجموع النشاطات التي يؤديها الموظف، التي تمكنه من القيام بالتزاماته تجاه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو يتحدد من خلال ما يوكل إليه من مهام وأعمال، ويتم معاينته من خلال نوعية العمل، كميته، الوقت المستغرق لانجازه، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة (Mantow & Nilasari, 2022)، عملياً يشير تعريف أداء الموظفين إلى مستوى الخبرات التي ينجز من خلالها الموظف المهام الأساسية الموكلة إليه، والتي تظهر في السلوكيات التي تدعم بيئته التي ينشط فيها، إضافة إلى قدراته في التكيف مع التغيرات الحاصلة في تلك البيئة، أو في سماتها (Wickramaaratchi, 2020)، عموماً يعرف أداء الموظف بقدرته المرتبطة بأداء المهام المطلوبة منه، وتحقيق المتطلبات التي تتوقعها منه إدارة المؤسسة، في اتجاه تحقيق الأهداف العامة والخاصة المرتبطة بنشاطها، مبرزاً بذلك مساهمته الإيجابية في تطوير أداء المؤسسة ككل (MASRI & SULIMAN, 2019)، فيما يرى Thomas Gilbert أن الأداء هو توليفة بين السلوك والانجاز، حيث يشكل السلوك مجموع الأعمال والمهام التي يؤديها الموظف في المؤسسة، ويمثل الإنجاز ما تحققه تلك المهام والأفعال من أهداف ونتائج تتعلق بنشاط المؤسسة وأهدافها العامة (بومزويد، 2015).

من جهتهم يرى كل من (AŞKUN, ÇİZEL, & AJANOVIC, 2021) أن أداء الموظفين هو مجموعة السلوكيات التي يبديونها والمتعلقة أساساً بطبيعة وظائفهم ومتطلبات الأدوار المتوقعة منهم، وهو بذلك يتمتع بخاصية السلوك الفردي والجماعي، الذي يميز فترة معينة من ممارستهم لوظائفهم على مستوى المؤسسة، وهو مؤشر مهم في تحديد مستويات أداء الأفراد والمجموعات، وعامل مهم في دعم كفاءة المؤسسة وقدراتها التنافسية. مما سبق ذكره، يمكننا تعريف أداء الموظف على أنه مجموع السلوكيات المرتبطة بالمهام والنشاطات التي يعمل الموظف على تأديتها داخل المؤسسة، والمتعلقة باختصاصه ووظيفته، والتي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج الخاصة بالمؤسسة، وكذا الأهداف الشخصية التي تشكل بالنسبة إليه إنجازاً.

2. أبعاد الأداء:

اختلفت الدراسات المهمة بالأداء في تحديد الأبعاد التي يركز عليها مفهومه، إلا أنه اعتماداً على أدبيات الموضوع، هناك توجه نحو اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء، أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي كما يلي (مرزوق و خطاب، 2020):

1.2. أداء المهمة:

ويتمثل في تلك السلوكيات المباشرة وغير المباشرة الصادرة عن العاملين والموظفين، تسهم في مختلف عمليات المؤسسة الإنتاجية، التوزيعية وغيرها، وكذا تخطيط وإنجاز الأنشطة التي تدخل ضمن المتطلبات الجوهرية والاساسية للوظيفة المعنية، والتي تسهم في تحسين كفاءة وفعالية العمل، كما وصفها Daryoush (2013) على أنها قدرة الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم المتوقعة منهم، من خلال استغلال خبراتهم وكفاءتهم بعد إثباتها.

2.2. الأداء السياقي:

يتمثل الأداء السياقي وقال في مجموع السلوكيات التي يبديها وينتهجها الموظفون في إطار وظائفهم، لكنها لا تسهم بشكل مباشر في تطوير أداء المؤسسة ككل، وإنما تدعم العوامل البيئية، النفسية والاجتماعية في محيط المؤسسة، وهي لا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة لكنها تسهم في تسهيل تنفيذ المهام والأعمال بشكل ما، يصطلح عليه البعض بالأداء خارج الدور، لعدم اتصاله بشكل مباشر بمقتضيات الدور أو الوظيفة، وهو إشارة قوية لإسهامات العاملين في سياق وظائفهم بشكل غير رسمي في تعظيم الفعالية التنظيمية للمؤسسة، من خلال التعاون والمساعدة في أنشطة داعمة بشكل طوعي، لتحقيق أهداف المؤسسة، مما جعل الأداء السياقي رافدا مهما في عمل الفرق متعددة التوجهات.

3.2. الأداء التكيفي:

هذا النوع من الأداء يخدم المؤسسات التي تواجه تغيرات معقدة وتحولات مستمرة، نتيجة للتطور التكنولوجي وحدة المنافسة، ويتمثل أساسا في القدرة التي يبديها العاملون والموظفون في تغيير سلوكياتهم لمواجهة متطلبات التغيير، من خلال التعلم السريع، التكيف الفعال والانتقال المستمر بسلاسة من وضع لآخر، للتكيف مع التطورات الحاصلة في الوظائف والمهام في ظل تطورات بيئة الأعمال، كالابتكارات التكنولوجية، انكماش حجم المؤسسات، وتمثل القدرة على مواكبة التغيرات، التغلب على سوء بيئة العمل ومواجهة المشكلات بطرق إبداعية أهم مرتكزات الأداء التكيفي.

ثانيا. العوامل المؤثرة على الأداء:

1. العوامل المرتبطة بالمؤسسة والبيئة:

1.1. الدعم الإداري:

يرى العديد من الباحثين على غرار Pulakos و Armstrong أن الدعم الذي توفره إدارة المؤسسة للعاملين والمواهب يشكل شرطا جوهريا في تطوير أدائهم، فعندما يدركون دعم الإدارة لجهودهم المبذولة في وظائفهم ومهامهم، سيزيد ذلك من جاهزيتهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أفضل النتائج، مما يسهم في تحسين وتطوير أدائهم، ومساهماتهم في تحقيق الأهداف العامة لمؤسساتهم (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2.1. المناخ التنظيمي:

يتعلق المناخ التنظيمي بمجموعة من التجارب والأحداث التي تتم على مستوى بيئة المؤسسة الداخلية، التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، تنتجها السلوكيات التي يسلكها أفراد المؤسسة من العاملين، وكذا السياسات التي تنتهجها الإدارة العليا، والتي تفسر المواقف المتخذة حيال القضايا المتعددة في المؤسسة والموجهة لنشاطاتها الروتينية أو الاستراتيجية (Banwo, Onokala, & Momoh, 2022)، ويظهر تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات العاملين في نوعية ومستويات أدائهم، وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الداخلية خصوصا، وكذا دور ثقافة المنظمة في توجيه سلوك العاملين في اتجاه توحيد جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا ما تعلق بتحفيزهم ودعمهم لتحسين أداء وظائفهم (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

3.1. التدريب والتطوير:

وفقا لما تطرقنا إليه سابقا في ها البحث، يعتبر التدريب قوة فعالة للمؤسسة في تطوير موظفيها من خلال تحسين معارفهم ومهاراتهم المرتبطة بوظائفهم، والذي يمكنهم بعد ذلك من مواجهة التحديات التي تفرضها التطورات الجديدة في الوظائف، والنمو المتسارع في التكنولوجيا والتطور الرهيب الذي يميز مناخ الأعمال محليا وعالميا، وهو ما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرتبطة بها بشكل قياسي، وترتبط ممارسات التدريب مؤسسيا بتطوير المهارات ومرونتها بالنسبة للوظائف (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

4.1. ديناميكية البيئة:

يقصد بديناميكية البيئة عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل فيها، اعتبارا لتكرار وعدد التغيرات وعدم انتظامها في تصرف المنافسين، ميولات العملاء ورغباتهم والممارسات التنافسية وما يتعلق بها، فمكونات البيئة الديناميكية ثلاثة، سرعة التغير في درجة المنافسة، صعوبة القدرة على التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية وأخيرا عدم اليقين بسلوكات العملاء (Petrus, 2019)، لا تؤثر ديناميكية البيئة على أداء المؤسسة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى أداء العاملين فيها، فالمؤسسة يصعب عليها تحديد مستويات الكفاءة والتدريب لموظفيها بشكل مسبق، على اعتبار أن أي وظيفة تتفرد في اكتساب خصائصها ومستويات أدائها، في المقابل يمكن للموظفين الذين يعملون في بيئة ديناميكية أن يطوروا سلوكيات تتسجم مع المتطلبات الجديدة لوظائفهم، ويرفعوا من قدراتهم على التكيف مع التغيرات، رغم أنه من الصعب تحديد متطلبات المهارات الجديدة التي تنتجها التغيرات البيئية (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

ثالثا.العوامل المرتبطة بالوظيفة:

1.الاستقلال الوظيفي:

يقصد بالاستقلال الوظيفي الاستقلال الذاتي في ممارسة العمل من خلال الحرية والتقدير المسموح بهما في أداء الوظيفة، وتتعلق بأوقات العمل، طريقة العمل، معاييرها، وكيفية تنفيذه، وقدرتهم على اتخاذ القرارات مما يشعرهم بمستوى من الثقة والحرية ومشاركة سلوكياتهم الإيجابية في بيئة العمل، تظهر ممارسات الاستقلال الوظيفي في منح فرص المشاركة للعاملين بأفكارهم ومشاعرهم في مختلف جوانب العمل، الدعم الذاتي لظروف العمل، وتشجيع الممارسات الفردية للتعلم (hbrarabic, 2023)، فالموظفون الذين يتمتعون بالاستقلال الوظيفي لديهم مرونة أكبر في أداء وظائفهم، لحريرتهم في اختيار طريقة تنفيذها مما يزيد في كفاءتهم، وتطوير آدائهم، وارتباطه بالاستباقية والالتزام، ودور التحفيز في زيادة مستويات الاستقلال الوظيفي في اتجاه تحسين الأداء (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2.بيئة العمل:

تعرف بيئة العمل على أنها المميزات المادية والخصائص الاجتماعية التي بإمكانها التأثير بشكل مباشر وغير مباشر على رفاهية الموظفين، علاقاتهم الداخلية، تعاونهم، صحتهم وكفاءتهم، وبالتالي التأثير على آدائهم الوظيفي وأداء المؤسسة ككل، كما أنها تتعلق بكفاءة العمل وإنتاجيته، وكيفية أدائه وكامل العناصر المرتبطة بانجازه، من خلال إتاحة الفرص للتطوير في جو بيئة صحية وإيجابية تسهم في التفوق الفردي والمنظمي في ظل قيم المؤسسة وثقافتها وأهدافها الأساسية (Shammout, 2021)، يرى كوبلمان وآخرون (1990) أن لبيئة العمل تأثير على أداء الموظف وإنتاجيته، كما أنها تدعم قدرة العاملين على الاستباقية والإنتاجية، فارتباط بيئة العمل بقوة الأداء وجودته واضح ومهم (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

3.العوامل المرتبطة بالموظف:

1.3. مرونة المهارات:

عرف كل من Snell و Wright (1998) مرونة المهارات على أنها الطرق المختلفة والمتاحة للموظفين في تنفيذ أعمالهم وتطبيق مهاراتهم في وظائفهم، مع الحفاظ على المستوى نفسه من الجودة والانجاز، والاستفادة من هذه المهارات في مواقع ومستويات مختلفة ومتعددة في المؤسسة، حيث يمكنها تحسين هه المرونة من خلال التناوب الوظيفي أو الفرق متعددة المهام والوظائف، تسهم في تطوير مهارات فريدة تستغلها المؤسسة في نشاطها وهي صعبة التقليد على المنافسين، وهو ما يبرر أهمية مرونة المهارات في تطوير أداء العاملين، حيث يرتبط بمستوى المهارات ومرونتها (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2.3. الاستباقية:

يشار إلى الاستباقية (أو السلوك الاستباقي) في المؤسسة إلى السلوك الذاتي والعفوي الذي يبديه الموظفون في مكان العمل، حيث يتجاوز أدوارهم وطبيعة وظائفهم، بهدف مواجهة مشكلات مستقبلية بإحداث تغييرات ما، في البيئة الديناميكية شديدة المنافسة، يعرفها بعض الباحثين على أنها مجموعة الإجراءات التي يتخذها الموظفون بشكل توقعي، تؤدي إلى بناء مواقف أو السيطرة عليها بناء على تنبؤات تبنى عليها مبادراتهم، لها تأثير مباشر عليهم وعلى مؤسستهم (Hou & Huang, 2021)، يرى Thompson (2005) أن الموظفين ذوي السلوك الاستباقي يؤدون أعمالهم ومهامهم بكفاءة تتجاوز منخفضي النشاط، ويتمتعون بروح المبادرة وإبداء الرأي في اتجاه منع حدوث المشكلات في بيئة العمل أو تفاقمها، يؤثرون في أقرانهم ويؤدون أعمالهم بطرق أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة في النمو والتوسع (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

3.3. الالتزام الوظيفي:

يمثل الثقة المتجدرة في توجهات المؤسسة ودعائها، مع الرغبة الشديدة في بذل مزيد من الجهد والعمل للمؤسسة ومشاركتها تحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى مستويات التنافسية في بيئتها، واقترح Allen و Meyer (1997) نموذجاً من ثلاث مكونات بالنظر لطبيعة العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري (Rajak & Pandey, 2017)، فبالنسبة للالتزام العاطفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث أن السلوكيات المؤسسية تجاه الموظفين خاصة ما تعلق بالعدالة في المعاملة والاشراك في اتخاذ القرارات يزيد من مستوى الشعور العاطفي الإيجابي تجاه المؤسسة، مما يزيد من ثقة العاملين بإدارتهم وولائهم لمؤسستهم، واستعدادهم لتحمل المسؤوليات في تحقيق أهدافها، وهو ما يشكل داعماً مهماً في تطوير آدائهم، أيضاً من الموظفين الذين لديهم التزام عالي يستمرون فيه بشكل قوي بأداء وظائفهم وإنجاز مهامهم وفقاً لما تقتضيه استراتيجية المؤسسة وأهدافها، أما عن الالتزام المعياري والذي يرى البعض سلبيته علاقته مع سياسات وأهداف المؤسسة على اعتبار سمة الاجبارية في الاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم تحت ضغوط شروط معينة، قد تؤثر على دافعيتهم للعمل والانجاز، وقد يتناقص آداؤهم بشكل تدريجي (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

رابعا. إدارة الأداء:

إدارة الأداء كممارسة تستهدف الأفراد ليست جديدة في أدبيات الممارسات الإدارية، حيث استخدمت في التعامل مع أداء المديرين والمهنيين والتقنيين، لكن مع التطورات التي عرفتها الإدارة أصبح استخدامها على كافة المستويات الإدارية لتقييم جميع الموظفين، اعتمدت هذه الممارسة في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، وعرفت تطورات متتالية أحدها تعزيز تقييم الأداء في نطاق عملية أوسع تشمل تطوير الأداء المؤسسي، طرحت إدارة

الأداء نفسها كممارسة بديلة عن قياس الأداء الذي اتضح قصوره في تتبع أداء العاملين والمساهمة في تحسين أدائهم (Neher & Maley, 2020).

تعرف إدارة الأداء على أنها مجموعة خطوات ضمن عملية منهجية تستهدف تنمية الأداء التنظيمي، عبر تطوير أداء الموظفين وخلق العمل المختلفة في كل مستويات المؤسسة، وتعتبر من أهم الممارسات للوصول إلى أفضل النتائج عن طريق فهم ومتابعة أدائهم في إطار المعايير ومتطلبات الكفاءة المتعلقة بالأداء المطلوب والموضوع ضمن مخطط عمل المؤسسة (Ibrahimi, 2020).

من جهته يورد (Aguinis, 2014) تعريفاً مضمونه أن إدارة الأداء هي عملية منهجية مستمرة، تهدف إلى تحديد، قياس وتحسين مردود الأفراد والفرق من وظائفهم ومهامهم بالمؤسسة، بشكل تتوافق مخرجاته مع الأهداف الاستراتيجية التي تتوخاها المؤسسة، عملية إدارة الأداء مستمرة حيث لا ينتهي تحديد أهدافه، أو قياس مستوياته، ويتم التدريب والتطوير بشكل مستمر مع تواصل عملية التغذية الراجعة بوتيرة متوالية ومتكررة، وتوافقها مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية يعني حرص المديرين على رقابة أنشطة موظفيهم كون مخرجاتها موائمة لأهداف المؤسسة، وهذا يعني أن إدارة الأداء تهيء رابط مباشر بين أداء الموظفين وأهداف المؤسسة، مما يجعل مساهمتهم في إبراز ميزتها التنافسية واضحة.

خامساً. نظام إدارة أداء المواهب:

1. تعريف نظام إدارة أداء المواهب:

يمكن تعريف نظام إدارة أداء الموظفين والمواهب وفقاً لـ (Kumar & Nirmala, 2013) على أنه عملية متكاملة من الإجراءات والطرق المدعومة بآليات وممارسات متعددة، تهدف إلى إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة، تساعد المؤسسة على تمكين موظفيها ومواهبها من خلال التحكم في مهاراتهم واستخدام أفضل ما لديهم من القدرات في وظائفهم، إنه نظام عمل متكامل ومتوازن يبدأ بالتحاق الموظف بالمؤسسة وينتهي بمغادرته لها.

كما يعرف نظام إدارة أداء المواهب على أنه منهجية استراتيجية متكاملة، تعمل على تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة، من خلال تطوير وتحسين أداء الموظفين الموهوبين إلى جانب بقية الموظفين والعاملين، على اعتبارهم جزء يصعب تعويضه والحصول عليه من مواردها البشرية، وتهدف تطوير الأداء الفردي والجماعي، وهو توجه يعرف أهمية كبيرة لدى المؤسسات على اختلاف أنواعها، في مقابل انحصار ممارسات تقييم الأداء المعتمدة على الحوافز والأجور والتي فشلت في تحقيق النتائج المتوقعة، والتوجه نحو إدارة الأداء لتحقيق أفضل النتائج على المستوى النفسي والجسدي (Tahiri, Kovaçi, & Krasniqi, 2020).

2. أهمية نظام إدارة أداء المواهب:

تستهدف إدارة الأداء بالدرجة الأولى رأس المال البشري في المؤسسة، ووجود نظام إدارة للأداء فعال يمنحها القدرة على توظيف رأسمالها البشري بطريقة منتجة، من خلال تطوير مواهبها والسيطرة على أدائها التنظيمي، من جهته يرى أن نظام إدارة الأداء يتيح للمديرين والموظفين الفرصة لمراجعة أدائهم وموائمتها مع أهداف مؤسستهم، كما يسهم في تطوير قدرات المديرين التحليلية بشأن موظفيهم فيما يتعلق بنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وما يمكن أن تحققه مواهبهم وقدراتهم لتطوير أداء المؤسسة، ويتيح للموظفين فرصة تقييم قدراتهم واكتشاف مكامن الضعف والعمل على تطويرها في المستقبل، أما Wellins, Bernthal & Phelps (2006) فيرون أن نظام إدارة الأداء يساعد المؤسسة في تطوير مناهجها التدريبية وفقا لاحتياجات الأدوار والوظائف التي تحددها فجوات الأداء، وفعالية قرارات الترقيات المستقبلية للموظفين، وكذا الموضوعية في طرق منح المكافآت المادية والمعنوية إلى جانب تفعيل أفضل أساليب التحفيز رغبة في الاحتفاظ بالمواهب والموظفين ذوي القدرات العالية (Uduak , Victor, Inegbedion, & Nsikan , 2015).

كما ان نظام إدارة الأداء يعمل على مساعدة المديرين وفرق العمل والأفراد على تحديد أهدافهم الفردية والجماعية ومطابقتها لأهداف المؤسسة المتوقعة مستقبلا، حيث يرتبط هذا النظام بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها الآنية والمستقبلية، ويخدم بشكل أكثر انساجاما متطلبات العمل التنظيمية والاستراتيجية، إلى جانب مساهمة نظم إدارة لنداء في إرساء أنماط من الثقافات التنظيمية لدى المؤسسات، تستهدف سلوكيات تتعلق بتحمل المسؤولية الشخصية في تطوير الأداء سواء على الصعيد المؤسسي أو الشخصي (Mdhlalose, 2023).

سادسا. مراحل إدارة أداء المواهب:

قبل البدء في صياغة ووضع أي نظام لإدارة أداء المواهب والموظفين في المؤسسة، يجب توفير متطلبين أساسيين وهما: تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد خصائص ومتطلبات الوظيفة المعنية، فغياب أو ضبابية الاتجاه الذي تصبو المؤسسة للوصول إليه، أو العلاقة بين محتوى المهمة وطبيعة الأهداف الاستراتيجية الكلية أو على مستوى الوحدات مبهمة ويشوبها الغموض، سيصعب على الموظف تحديد ما هو مطلوب منه بالضبط في إطار مهامه ووظيفته.

يمر أي نظام لإدارة الأداء في المؤسسة على مجموعة من المراحل، يختلف تحديدها وفقا لتوجهات الباحثين ومنطلقاتهم العلمية، لكنها تشترك في المراحل التالية:

1. المرحلة الأولى: تخطيط أداء المواهب

يعتبر التخطيط مرحلة مهمة في كامل نشاطات المؤسسة وعلى كافة المستويات، ولأهمية عملية إدارة الأداء فإن التخطيط لها يشكل أساسا لفعاليتها ونجاحها، حيث يعزز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة التشغيلية

والاستراتيجية، ويزيد من ارتباط أعمالهم ووظائفهم بها، كما يمكن اعتباره دافعا تحفيزيا يمنحهم شعور بمشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة وتحقيقها، ويعطي لهم فرصة لابتداء آرائهم في خطط التطوير الشخصي التي توضع لفائدتهم، والتي تغطي مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتكلمها تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، يحدد التخطيط محركات القيمة الرئيسية لأصحاب المصلحة، كما تعطي الأهداف (التي يجب أن تكون محل اتفاق بين الموظفين وإدارة المؤسسة) صورة عما يجب تنفيذه من مهام وأعمال من طرف الموظفين ومختلف أقسام المؤسسة، وطبيعة الأغراض وفقا لمجالات الأداء (Chandra & Saraswathi, 2018).

من ناحية أخرى ترتكز عملية تخطيط الأداء على مراجعة توقعات الأداء مع الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات التي يتوقع أن يبدونها والنتائج المرتبطة بها والمتوقعة مستقبلا، والتي يجب أن ترتبط بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، لأنها توضح كيف ينجز الموظفون مهامهم، وكيف يواجه كل منهم جهوده في دعم فريقه وتحسين التواصل معه في اتجاه تحقيق أفضل النتائج، وتدعم انخراطه في مسار المؤسسة بشكل فعال.

2. المرحلة الثانية: مراجعة أداء المواهب

أهم مكون آخر لنظام إدارة الأداء هو إدارة الأداء، الأداء هنا يجب أن ينظر إليه كعملية وليس كنشاط، وتشكل مسؤولية الموظف على أعماله ومهامه في إطار وظيفته مرتكز أساسي في تحديد طبيعة ومستوى الأداء، تتضمن إدارة الأداء كعملية الحفاظ على التوجه الإيجابي للعمل (الوظيفة)، المراجعة المستمرة للأهداف، تثبيت مؤشرات الأداء ومتطلبات الكفاءة الوظيفية وفقا للتغيرات التي تطرأ سواء على الوظيفة نفسها أو على بيئة المؤسسة ككل داخليا وخارجيا، تتبع ردود الفعل سواء بالنسبة للموظفين أو مدراءهم، العمل على التطوير الوظيفي، التنسيق بين كافة الفاعلين في المؤسسة لمتابعة عمليات إدارة الأداء، والتي يلعب التواصل دورا مهما في تعزيزها، كما تحتاج عملية إدارة الأداء فهم المديرين لما هو متوقع منهم، ومسؤوليتهم لاكتساب القدرات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق هذه التوقعات بدعم من المؤسسة، في ذات الوقت يتعلق الأمر بوعيهم بتأثير سلوكياتهم على موظفيهم، لذا وجب التركيز على أفضل السلوكيات الإيجابية ونشرها، كما أنها تعتمد على المقارنة المستمرة للأداء الفعلي بالأداء المتوقع، لتقييم النتائج المحققة، وحصص نقاط الضعف التي تتيح وضع خطط التطوير المناسبة وفقا لاستراتيجية المؤسسة العامة، تأتي بعد ذلك عملية مراجعة الأداء التي يمكن اعتبارها كفرصة تعليمية للأفراد، من خلال تمكينهم من صياغة الكيفيات والوسائل التي يطورون بها معارفهم ومهاراتهم، إضافة إلى أن التغذية الراجعة تعتبر مهمة نظرا لأثرها الإيجابي والقوي في تقييم النتائج المحققة، حيث يظهر هذا الأثر في تحديد مختلف الأدوار، تنمية الكفاءة الذاتية والتطوير الذاتي، ووضع معايير وكيفيات للمكافآت، وأيضا تكييف خطط التطوير وفقا لنقاط الضعف التي تظهر بعد عملية التقييم، كما أن التدريب يعد عاملا مهما في هذه المرحلة، وتقع على المديرين مسؤولية إدارة العملية التدريبية للأفراد والفرق، في إطار الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تفرزها عملية

التقييم المستمرة، في اتجاه تحسين طبيعة مخرجات المؤسسة، مضاعفة نسبة النجاح التنظيمي وتخفيض تكلفة العمليات التنظيمية (Chandra & Saraswathi, 2018).

3. المرحلة الثالثة: مكافأة أداء المواهب

ترتكز مرحلة مكافأة الأداء على ثلاثة أنشطة مهمة: تطوير الموظفين، صياغة أنظمة الأجور، وتحديد النتائج، فبالنسبة لتطوير الموظفين يتعلق بإمكانية تسريع عملية نموهم بشكل يتجاوز المعدل الطبيعي للتطوير، بهدف مضاعفة مساهمتهم في إنجاز أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة في ذات الوقت، وللوصول إلى هذا المستوى يجب أن تعتمد هذه العملية على مجموعة من المبادئ أهمها مشاركة الموظفين في تطويرهم الذاتي، والذي لا يكون ذات قيمة إلا إذا استفاد منه الموظف بشكل مباشر، وأيضا وجود أهداف متبادلة بين الموظفين والمؤسسة تتعلق بالأنشطة التطويرية، وكذا التخطيط الفردي حيث تصمم أنشطة التنمية الذاتية للموظفين لتناسب احتياجاتهم وتلبي متطلبات مواقف بعينها في مكان العمل، وبما يخدم أهداف تحسين الأداء الفردي والجماعي، ثم التفكير في عمليات الترقية الوظيفية، يستخدم الأجر مقابل الأداء وسيلة مهمة في عملية التقييم، ومن الضروري أن يدرك الموظفون أهمية الفروق في الأجر وفقا لمستويات الأداء، ويتضمن مبدأ الدفع مقابل الأداء مجمل المكافآت المالية التي تظهر في نظام تعويضي مصمم بشكل معياري وموضوعي يعتمد على مستوى الأداء الذي تم تقييمه وقياسه للأفراد والمجموعات على حد سواء، ثم عملية التقييم المتوجهة نحو النتائج من جهة والتي تركز على عواقب سلوكيات الموظفين، ونحو السلوك من جهة أخرى والتي تتعلق بالتقييم المبني على سلوكيات الموظفين التي تعتبر ضرورية لأداء فعال لوظائفهم (Chandra & Saraswathi, 2018).

خلاصة:

شكلت الموهبة محل اهتمام الحضارات الإنسانية المتعاقبة، وعكف الباحثون على دراسة مفاهيمها وخصائصها ضمن نماذج متعددة، واعتبارها بشكل عام توصيف لقدرات ومهارات استثنائية يتمتع بها بعض البشر، سواء بشكل فطري أو ضمن بيئات معينة وشروط محددة.

وعلى اعتبارها صفة تطبع قدرات ومهارات العنصر البشري، والذي يعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة الاقتصادية، فقد أولت هذه الأخيرة اهتماما خاصا بتحديد وتطوير المهارات والقدرات الاستثنائية لكل موظف لتعظيم إمكاناته والمساهمة في نجاح المؤسسة، واستثمارها في بناء ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتطور في بيئة تتميز بالاضطراب والتغير.

ويظهر هذا الاهتمام من خلال تبني المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المواهب، في اتجاه موائمة أهدافها وغاياتها مع القدرات والمهارات الاستثنائية لموظفيها، بهدف بناء مورد بشري عالي الأداء، من خلال استقطاب وجذب أفضل المواهب، تخطيط الاحتفاظ بها، تدريبها وتطويرها وفي الأخير مراجعة وتقييم أدائها.

الفصل الثاني:

القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم في عالم الأعمال الديناميكي والتنافسي مجموعة من التحديات، ناتجة عن التطور السريع للتكنولوجيات الجديدة ونماذج الأعمال المطورة، يستلزم ذلك العمل على الابتكار بشكل مستمر، وتعزيز المنتجات والعمليات والخدمات، بهدف تحقيق النجاح والاستمرار في هذه البيئة على المدى الطويل، مستخدمة مواردها وقدراتها لتطوير هذه الابتكارات، التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تشير الدراسات للعلاقة الإيجابية بين النشاطات الابتكارية للمؤسسة وأدائها المستقبلي.

تلعب القدرات الابتكارية دورا مهما في بناء أداء المؤسسة واستدامته، والتي تشمل مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة، التي تدعم تكيف المؤسسة مع تغيرات السوق، واستدامة التفوق والتميز على المنافسين. إن التصورات المتعلقة بالقدرات الابتكارية جديدة النشأة والاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لمجال الابتكار، ولم يتم الاتفاق على أدبيات معينة، والحاجة مستمرة للبحث من أجل توضيح طبيعة القدرات الدافعة للابتكار، وكيفية تطويرها واستخدامها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أساسيات حول الابتكار في المؤسسة

أولاً. السياق التاريخي لمصطلح الابتكار:

تعتبر كلمة "invvenire" اللاتينية والتي تعني البحث والاكتشاف أصل مصطلح الابتكار، استخدم في بداياته في مجال القانون خلال القرن الثالث عشر، والذي كان يقصد به إعادة إصدار سند بعد مراجعة عقد مدين من جديد، وأهم من استخدم هذا المصطلح بعد ذلك نيكولا مكيافيلي (1513م) وفرانسيس بيكون (1825م). أما استخدام مصطلح الابتكار بمفهومه الحديث في البحوث العلمية والممارسات الادارية والاقتصادية، بدأ مع نهاية القرن التاسع عشر، والذي أوضحته نظرية الابتكار الأولى لغابرييل تارد، مما يعني بدأ لأول مرة بمعناه المعاصر في علم الاجتماع، حيث فسر على أنه تغيير اجتماعي في اللغة والقواعد والدين والقانون، وغيرها من مجالات النشاط الإنساني.

ثم استخدم للدلالة على التجديد على نطاق واسع على اعتباره تطوراً وحادثة دون وجود تعريف واف وواضح له، كما استخدمت مصطلحات كثيرة للتعرض للتغيرات الاجتماعية الحاصلة ومناقشتها كالأبداع، الأصالة، الجودة، الاختراع، والمبادرة وغيرها، وطورت النظرية الاجتماعية للتغيير استخدمها فيما بعد شومبتير.

ومع بدايات القرن العشرين، وفي كتابه نظرية التطور الرأسمالي (1911)، استخدم شومبتير مصطلح "الابتكار" إلى جانب مصطلح "التجديد" في مجال الاقتصاد، وربطهما بتطورات النمو الاقتصادي، مبرزا دور المبتكرين في التغيير الحاصل بغض النظر عما يحفزهم ويدفعه للابتكار من أفكار ودوافع، معتبرا أن الابتكار دائرة شبكية وعشوائية، لكن من المؤكد أنه ليس عمليات تلقائية، وفي (1912) صنف شومبتير التغييرات الفنية في شكلها الأول، ثم في عام (1934) أعطى تفسيراً للتغيرات التقنية من خلال استخدام مفهوم التدمير الإبداعي، معتقداً في الوقت ذاته أن ذلك ما يمثل جوهر الرأسمالية، حيث تتضح ممارساتها في تدمير البنيات القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ووفقاً لمفهومه يمكنها أن تكون واسعة النطاق بشكل جذري، تؤثر بشكل واضح على القطاعات التي تحدث داخلها، أو محصورة بشكل تدريجي، وهو ما سنراه في تعريف الابتكار وأنواعه.

ثانياً. ماهية الابتكار:

يشكل تعريف الابتكار تحدياً مفاهيمياً بالنظر لتعدد مفاهيمه واختلافها بين المفكرين والممارسين على حد سواء، على أساس النظرة الاقتصادية والسلوكية للابتكار، فالمنظر الاقتصادي الأول لمفهوم الابتكار "شومبتير" يعرف الابتكار على أنه الوظيفة الانتاجية الجديدة التي يتم إنشاؤها، لإنشاء سلعة جديدة، أو ذلك الشكل الجديد في التنظيم من خلال الدمج وفتح أسواق جديدة، فالابتكار عملية تشكيل عوامل ما بطريقة جديدة، أو تنفيذ

مجموعات جديدة. (Viv , Catarina , Keith , & Ann , 2022).

كما يرى دروكر أن الابتكار يمثل العمل الجاد من أجل التغيير التنظيمي في ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات اقتصادية واجتماعية، وبالتالي فهو تطوير من أجل الاستمرار في النمو التنظيمي الذي يمكن أن تحدته المؤسسة بوسائل وطرق متعددة، في اتجاه تحسين الجودة مثلا، أو خفض التكاليف أو تفاديها إن أمكن، زيادة دوران الأعمال الهادفة إلى تحقيق الأرباح وغيرها، كما يتجه كل من (دوجيرتي وهاردي ، 1996) إلى تعريف الابتكار من خلال كونه إنشاء منتجات، عمليات وأنظمة جديدة، تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المستمرة في التطور التقني، ونماذج الأسواق وكذا أنماط المنافسة، أما Hage (1999) قدم تعريفا للابتكار بأنه منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو أسلوب جديد، أو ممارسة جديدة تعزز من خلاله المؤسسة طريقة تقديمها لأعمالها وخدماتها، إلا أن كروسان وأبايدين (2010) فالابتكار بالنسبة اليهما عملية تتعلق بتبني واستيعاب القيمة المضافة المستحدثة، واستغلالها في المجالات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، بقصد تجديد منتجات وخدمات المؤسسة وتوسيع أسواق متواجدة بها، مع مرافقتها بتطوير أساليب العمل والانتاج، واستحداث أنظمة إدارية جديدة (Kong & Masud , 2020).

عرفت المنظمة الدولية للاقتصاد والتنمية (OECD) الابتكار في دليلها للقياس الاحصائي للابتكار في قطاع الأعمال الفقرتين 146 و 150 كما يلي:

146-الابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة) ، أو عملية ، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال ، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

150-من السمات المشتركة للابتكار أنه لا بد من تنفيذه. يتم تنفيذ منتج جديد أو محسن عند طرحه في السوق. يتم تنفيذ عمليات أو طرق تسويق أو طرق تنظيمية جديدة عند استخدامها الفعلي في عمليات الشركة. يتعامل التعريف مع المنتج والعملية وطريقتين، التسويق والتنظيم.

وفقا للتعريف السابق يحدث الابتكار وفق شرطين أساسيين، الجودة أو التحسين في المنتج أو الخدمة، وفق طرق جديدة تماما، إلى جانب القدرة على إدخال المنتج أو الخدمة إلى السوق وفق طريقة تستخدمها المؤسسة فعليا (Gault, 2018).

كما كان للمهنيين والممارسين في مجال الأعمال والابتكار، تعريفات مهمة بناء على فلسفتهم وتجاربهم، نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-11): تعريف أشهر الممارسين والمهنيين للابتكار

| صاحب التعريف: | التعريف: |
|--|--|
| Nick Skillicorn رئيس تحرير Idea to Value وأيضًا الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة Improvides Innovation Consulting | تحويل الأفكار والمفاهيم إلى حل يحقق فوائد وقيمة محددة للعميل |
| David Burkus المؤلف الأكثر مبيعًا، ومذيع البودكاست الحائز على جوائز، وأستاذ مشارك في الإدارة بجامعة أوران روبرتس | تطبيق وتنفيذ الأفكار والمفاهيم المبتكرة والمفيدة. بداية كل الابتكار، والجوهر الرئيسي للمفاهيم الجديدة هو إبداع الموظفين، والقدرة على خلق وتوليد أفكار جديدة ومفيدة |
| Paul Hobcraft مستشار للعديد من المنظمات بشأن الابتكار لأكثر من 15 عامًا ويعتبر دائمًا أحد أفضل مدوني الابتكار في العالم. | طريقة أساسية وجوهرية وأساسية تضيف بها الشركة قيمة قوية ومنتامية بشكل منهجي لأعمالها وتلبية احتياجات عملائها وبالتالي أصحاب الأعمال |

Source : Piotr F. Borowski ,(2021), Innovation strategy on the example of companies using bamboo, Borowski Journal of Innovation and Entrepreneurship, p4

ثالثًا. مداخل فهم الابتكار:

1. الابتكار كنتيجة:

يشكل الإنتاج أساسا لفهم الابتكار كنتيجة، فالنتيجة التي ترتبط بالابتكار تتمثل في المنتجات والخدمات الجديدة التي تدخل الأسواق، وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلكين، أو لإحداث نوع من الحلول لبعض المشكلات التي يعانون منها، قصد تسهيل حياتهم وتنمية نمط عيشهم. يتجه فهم الابتكار القائم على النتيجة، إلى وجود عدة أنواع من المجالات يشملها إلى جانب المنتجات، كابتكار العمليات، ابتكار التسويق، ابتكار نموذج الأعمال، ابتكار سلسلة التوريد، الابتكار التنظيمي وغيرها (Kenneth , 2018).

2. الابتكار كعملية:

من وجهة نظر أخرى يفهم الابتكار كعملية، على اعتبار الاهتمام بالشكل والطريقة التي يتم من خلالها تنظيم الابتكار للوصول إلى النتائج المرغوبة. وفقا لهذا التصور يتم الابتكار كعملية وفقا لثلاث مراحل أساسية، الاكتشاف، التطوير ثم التسليم، ففي مرحلة الاكتشاف تعمل المؤسسة على بناء قاعدة معطيات ومعلومات بعد عملية مسح منظمة ودقيقة، من أجل تحديد الفرص المحتملة التي يمكن العمل على تطويرها أو التطوير من خلالها، لتتجه إلى مرحلة التطوير والعمل على الخصائص الفنية، والمواصفات التقنية والتجارية، قصد تصميم أفضل العروض، لتأتي مرحلة

التسليم، حيث يقدم العرض للاستخدام من طرف المستهلكين بشكل يلبي احتياجاتهم أو يحل مشكلاتهم، ونعني هنا التوجه إلى السوق لعمليات التسويق والبيع.

جدير بالملاحظة أن عدم الوصول إلى مرحلة التسليم، ستكون أمام عملية تفكير إبداعي التي تستند على توليد الأفكار، أو عملية اختراع التي تستخدم تلك الأفكار الجديدة كمعرفة لإنشاء شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، فالابتكار يتعدى هتين العمليتين إلى التنفيذ لوصول العرض إلى المستهلك وفقا لاحتياجه، وحصوله على القبول في الأسواق، إلى جانب اعتبار آخر والمتمثل في تطوير المنتج الجديد (New Product Development). (Kenneth , 2018)

3. الابتكار كعقلية:

يشكل الابتكار كعقلية داخل المؤسسة من خلال فهم واستيعاب أفرادها لممارساته، والعمل على ترسيخ ثقافة داعمة على كل مستويات المؤسسة، ويحفز الابتكار من ناحية أخرى تكريس مجموعة من المهارات تتعلق بالتفكير تتميز بها المؤسسات المبتكرة، واعتمادا على ما جاء به كل من (Christensen و Gregerson ، Dyer) تتمثل في خمس مهارات أساسية ومهمة، وهي القدرة على الربط بين الأفكار والاحتياجات والمشكلات التي توفرها البيئة وطبيعة المستهلكين وحاجاتهم، وطريقة طرح الأسئلة التي تقود إلى فهم تلك المشكلات والاحتياجات، ومراقبة ردود الفعل والسلوكيات الخاصة بالمستهلكين، الموردين والمنافسين للوصول إلى طرق جديدة في التكفل بها، والتجربة من خلال أوضاع تفاعلية تستثير استجابات متنوعة وجديدة لاستكشاف الأفكار التي قد تنتج، وأخيرا مهارات التواصل التي تمكن من عرض الأفكار الجديدة على الآخرين (Kenneth , 2018).

يبدو مما سبق أن المدخلين السابقين للابتكار متشابهان، إلا أن الاختلاف بينهما عميق، حيث يقدم الأول الابتكار كنتيجة والثاني كعملية، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية فهم الابتكار والنظر إليه على أنه نتيجة وعملية، فالمؤسسات التي تتجه نحو تبني مفهوم واحد أو الفصل بين المفهومين ستعرف خلا وتقصيرا في توجهاتها وممارساتها في تطوير صناعتها وخدماتها، فبتوجهها إلى الاهتمام بالنتائج ستهمل في العمليات، مما يعيق تحقيق كفاءتها المطلوبة للمنافسة، نتيجة تعدد الجهود وإهدار الموارد، في حين التي تتشغل بالعمليات دون النتائج، تنتج ممارسات بيروقراطية تنظيمية معطلة، تصعب من تحقيق النتائج، مما يستدعي التوجه المتوازن في تبني مفاهيم الابتكار بشقيه العمليات والنتائج، مع الأخذ في الاعتبار التوجه الثالث المتعلق بالعقلية لبناء عادات وثقافة مبنية على التفكير المستمر والخلق الذي يميز المؤسسات الابتكارية عن غيرها (Kenneth , 2018).

رابعاً. الابتكار ومفاهيم الإبداع والإختراع:

تباينت التوجهات بما تحمله من اختلافات في وجهات النظر فيما تعلق بمفهومى الإبداع والإختراع مقابل مفهوم الابتكار، وهل تحمل كل هذه المصطلحات المعنى نفسه، أم يتميز كل مصطلح بمفهوم معين يختلف عن الآخر؟

فيما يخص مفهوم الإبداع فيمكن تعريفه على أنه عملية مستمرة، يميزها جدية العمل واستمراره لتحسين الأفكار المتعلقة بإيجاد حلول لمشكلة ما، والمبدع يعمل جاهداً لتحسين مستويات عمله بشكل تدريجي (Bin Mazla, Bin Jabor, Tufail, Yakim, & Zainal, 2019)، كما يمكن النظر إلى الإبداع بكونه القدرة على التوصل إلى إنتاج أفكار جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، تأخذ شكل منهجية حل مشكلات، أو طريقة جديدة للتعامل مع واقع أو تحديات ما، والتعامل معها بطرق لا يألّفها الآخرون ولا يفكرون فيها (Juliana, Hui, Clement, Solomon, & Elvis, 2021)، من جهته يرى Plucker أن الإبداع ما ينتجه الفرد أو المجموعة بشكل ملموس يتسم بالجدة ومفيد في ذات الوقت، من خلال ما تفرزه التفاعلات التي تتم بين كل من الكفاءة، العمليات والبيئة (Thomassen, Løje, & Basaiawmoit, 2018)، فيما يرى Gawan أن الإبداع هو تفاعل قدرات الفرد، استعداداته وخصائصه الشخصية، تدعم عملياته العقلية، للوصول إلى نتائج أصلية، كل هذا في بيئة داعمة لكل ما هو جديد، وهو بذلك القدرة الفائقة في استخدام العقل لبناء تصورات وأفكار جديدة وغير مألوفة وحديثة (الشهب، بوريش، و هتهات، 2017).

الجدول رقم (II-2): مفاهيم الإبداع والابتكار في الأدبيات العلمية

| المؤلف | الابتكار | الإختراع |
|-----------------------------|--|--|
| Freeman, 1982 | الابتكار هو إدخال التغيير من خلال شيء جديد. | الإختراع هو ابتكار جهاز أو عملية جديدة. |
| Senge, 1990 | تصبح "الفكرة" ابتكارًا فقط عندما يمكن تكرارها على نطاق ذي مغزى بتكاليف عملية | تم "إختراع" الفكرة عندما ثبت أنها تعمل في المختبر. |
| Rouse, 1992 | الابتكار هو إدخال التغيير شيء جديد. | الإختراع هو ابتكار جهاز أو عملية جديدة. |
| O'Sullivan and Dooley, 2009 | الابتكار هو أكثر من ابتكار شيء جديد. يشمل الابتكار أيضًا الاستغلال لتحقيق المنفعة من خلال إضافة قيمة للعملاء. غالبًا ما يُقاس الإختراع على | لا يحتاج الإختراع إلى تلبية أي حاجة مفيدة للعميل ولا يحتاج إلى تضمين استغلال المفهوم في السوق. |

| | | |
|--|---|--|
| | أنه القدرة على الحصول على براءة اختراع لفكرة. | |
|--|---|--|

Source : Maxim Kotsemir, Alexander Abroskin, Meissner Dirk(2013), INNOVATION DISCUSSION work peaper,higher EVOLUTIONARY TYPOLOGY – AN CONCEPTS AND school of economics,P5

بناء على ما سبق، يمكن الحديث عن الابداع كتطوير لفكرة، أو إيجاد فكرة جديدة تهدف إلى حل مشكلة، أو إحداث أثر جديد في عمل المؤسسة، فيما تجسد الفكرة فعليا من خلال عملية الابتكار، لتتجسد الفكرة في منتج أو خدمة أو إجراء جديد يحل تلك المشكلة، ومنه يمكن القول أن الابتكار=الإبداع+التطبيق (رضوان، 2012).

خامسا.الابتكار ورأس المال الفكري

1.تعريف رأس المال الفكري:

تناول العديد من الباحثين والعلماء في دراساتهم تعريفا لرأس المال الفكري، حيث تم مناقشته من وجهة نظر الأصول غير الملموسة للمؤسسة، والتي توالى البحوث لتطوير نماذجها، وأسفرت تلك المتعلقة بالمفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري إلى تعريفه على أنه مجموع الخبرات والمعارف والأصول وعلاقتها في المؤسسة، تعتمد عليها كبديل عن الأصول المادية، في المقابل يعرف على أنه المعارف والخبرات والمهارات التي تحوزها الموارد البشرية في المؤسسة كأصل غير ملموس، يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح ، وجذب عملاء جدد، إنشاء منتجات جديدة وتعزيز تواجد وانتشار أخرى، لخلق القيمة من خلال إدراجها كعامل في العملية الإنتاجية بالدرجة الأولى، إلى جانب خلق ميزة تنافسية بين باقي المؤسسات (Al-Khoury, et al., 2022)، من جهته يرى (Gómez, 2022) أن رأس المال الفكري يشكل مجموع المعارف، المهارات، الخبرات والملكية الفكرية التي تحوزها المؤسسة، ضمن قدرات ومهارات العاملين فيها، والتي تمكنها من خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.عناصر رأس المل الفكري:

1.2.رأس المال البشري(Humain Capital):

عرف قاموس أكسفورد الإنجليزي رأس المال البشري على أنه "المهارات التي تمتلكها القوى العاملة ويُنظر إليها كمورد أو أصل"، ويتوجه هذا التعريف إلى الاستثمار في قدرات الإنسان الفكرية، المعرفية والجسدية، من خلال عمليات التعليم والتدريب المستمرة، والتي تهدف إلى مضاعفة إنتاجية الأفراد العاملين، وهو ما يؤكد آدم سميث في تعريفه الرابع لرأس المال البشري، حيث يعتبره المعارف والمهارات المكتسبة أثناء عملية التعلم والتدريب، وممارسة الوظائف والمهام في المؤسسة، وهو ما اصطلح عليه بالتلمذة الصناعية، والتي تتجم عنها تكاليف على عاتق المؤسسة، لتمثل في النهاية جزءا من أصولها المادية (Goldin, 2016).

وفقا لمدخل إقتصاد الأعمال، يعتبر رأس المال البشري مكونا مهما من مكونات عوامل الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب المواد الأولية والممتلكات المختلفة، يشكل جانبا نوعيا من جوانب العمل البشري على اعتبار أنه مخزن للمعارف والمهارات التي يمتلكها، والتي تشكل ركيزة لقدرات الابتكار والتطوير في المؤسسة، أما من جانب المدخل الإداري فهو أصل غير ملموس للمؤسسة، يدخل في تشكيل رأسمالها الفكري، وتحديد قيمتها السوقية (KUCHARČÍKOVÁ, 2011).

2.2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يعرف رأس المال الهيكلي على أنه المعرفة التي تظهر على شكل قواعد بيانات، براءات إختراع، أدلة توجيهية، وكذا الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات التي تم بناؤها على أساس معرفة خاصة وضمنية (Khan Y. K., 2016)، تعمل من جهة أخرى معارف ومهارات وخبرات الموظفين والعاملين على تطوير رأس المال الهيكلي وضمان استدامته خلال مسار ونشاط المؤسسة، كما صنف Bellow and Creel (2012) رأس المال الهيكلي إلى تنظيمي والذي يتحدد من خلال الفلسفة التنظيمية للمؤسسة، وطبيعة أنظمتها في استخدام واستغلال قدراتها المختلفة، وعملي يتضمن مجمل التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتساهم في دعم طريقة تقديم السلع والخدمات إلى العملاء، وابتكاري يشمل الملكية الفكرية المتعلقة بحماية الحقوق التجارية والمالية للمخترعين، وأصول غير ملموسة والتي تضم الخبرات والأفكار المستخدمة في نشاطات المؤسسة (Akpotu, 2020).

في تصنيف آخر، يصنف رأي المال الهيكلي إلى رأس مال هيكلي صريح، وهو الذي يتضمن مجموع الأدلة، قواعد البيانات، الأنظمة والعمليات، براءات الإختراع وحقوق الملكية الفكرية، والتي تشكل معرفة عقلانية وموضوعية يسهل نقلها دون تدخل بشري، وتتبنى تراكميا بناء على أفكار ومنتجات المعرفة الشخصية للموظفين، الذين يعملون على تشكيلها وتطويرها وتقاسمها بطريقة تفاعلية في بيئة المؤسسة، ورأس مال ضمني وهو ذاتي غير مفضلي، ينمو ويتطور بناء على قيم الموظفين وخبراتهم ومعتقداتهم وآرائهم، وهو أساس بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة، يحتاج إلى تنفيذ عمليات أكثر تعقيدا لنقل مضامينه، كما أنه يمنع بناء معارف جديدة في المؤسسة (Beltramino, García-Perez-de-Lema, & Valdez-Juárez, 2020).

3.2. رأس المال العلائقي (Relational Capital):

يشمل رأس المال العلائقي مجموعة العلاقات والشبكات التي تنشط من فضاءها المؤسسة، وتتعدى هذه العلاقات قنوات التسويق مع العملاء العاديين إلى علاقات حكومية ونشاطات المسؤولية المجتمعية التي تربط المؤسسة بمحيطها الاجتماعي (Gómez, 2022)، ويشكل في الوقت ذاته ارتباط تنظيميا مع أصحاب المصلحة سواء الشركاء، العملاء والموظفين والموردين والحلفاء الاستراتيجيين، وتتجلى أشكال رأي المال العلائقي في الصورة الذهنية للمؤسسة وعلامتها التجارية، ورضا العملاء وولائهم، وقوة العلاقة مع الموردين من خلال قدرات التفاوض

والاقتناع، ثم مجمل الاتفاقيات والتراخيص وعقود الامتياز التي تبرمها المؤسسة أو تحصل عليها (SULAIT، 2010)

سادسا. علاقة رأس المال الفكري بالابتكار في المؤسسة:

إن القدرة على تحصيل المعارف الجديدة أصبح من بين أهم التحديات التي تتنافس المؤسسات على تجاوزها، خاصة في مجال التكنولوجيا، ودعم قدراتها التنظيمية وخططها الاستراتيجية من خلال تفعيل دور رأسمالها الفكري بهدف تطوير قدراتها على الابتكار، الذي يعتبره الكثير من الباحثين أنه أهم مصادر رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية، يعتمد نجاح ابتكاراتها على قدرتها على إشراك معارف وخبرات ومهارات عاملها، عملائها ومورديها في جميع مراحلها، من بلورة الفكرة إلى تنفيذها، وبالتالي إدارة المعرفة بشكل منتج تتأثر بالابتكار المدعوم بالتوجهات والاستراتيجيات التنافسية، وتتمكن المؤسسات من تطوير هذه المعرفة التي ترافقها في أداء وظائف جديدة ذات قيمة، وبالتالي سيسهم رأس المال الفكري في دعم الابتكار إلى جانب تعزيز ثقافتها (Altındağ, Fidanbaş, & İrdan, 2019).

تستطيع المؤسسة تحقيق فعالية إدارية وتشغيلية مولدة لقيمة إضافية لعملائها من خلال كفاءتها التي تركز بشكل كبير على رأسمالها الفكري، وتوفر هذه المستويات من الكفاءة كفيلاً بتحقيق ابتكارات مميزة، تسهم في زيادة أداء منتجاتها الجديدة وتطويرها بشكل مستمر، وهو ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري في المؤسسة وقدراتها على الابتكار (BENABOU , BOUGUESRI , & BENDIABDELLAH , 2012).

سابعا. أهمية الابتكار:

من المهم النظر إلى الأهمية الملحة للابتكار تبعا لحجم الطلبات المتوافدة على المؤسسة، مع تواجدها وعملها في بيئة معقدة ومضطربة لتواجه تحدياتها باستمرار، مما يجبرها على التحدي من خلال التكيف مع المتغيرات والتطورات الحاصلة في أسواقها والتعامل مع التقنيات دائمة التغير، سواء تعلق الأمر بالقطاع الخاص الذي يقاوم المنافسين الجدد في الأسواق، أو بالقطاع العام الذي يحاول إدارة الطلب بهدف تحسين جودة الحياة، من خلال الاعتماد المتزايد على الكفاءات وتعزيز الأداء في ظل تعاظم النفقات وتراجع الإيرادات، وبالتالي فإن الابتكار هو المحفز المهم داخل المؤسسة الذي ينبهها أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار فغيرها قادر وبالتالي فإن مستقبلها مهدد بالزوال، وبمعنى آخر إذا أرادت المؤسسة البقاء والنمو في نشاطها والتطور في أساليبها ومنتجاتها بكفاءة واستدامة، فعليها العمل على إنتاج أفكار جديدة ومغايرة عن الآخرين، أي يجب عليها انتهاز سياسة الابتكار الدائم والمنتج، وتعبير "جوزيف شومبتير" فإن الابتكار يقدم لك جزرة المكافأة كما يقدم عصا الفقر المدقع (سماويل ، محي الدين محمود، و جيلالي، 2020).

1. الأهمية الصناعية:

تظهر أهمية الابتكار في مجال الصناعة من خلال مساهمته في نمو معدل التصنيع في بلد ما، ويكون متفوقا على معدل نمو الاقتصاد ككل، وكذا التغيير المستمر في بنية الصناعة بفعل التجميع التكنولوجي الذي يعمل على تغيير بنى التصنيع والسوق معا، كما تمثل جاهزية الصناعة للتحويلات البنيوية مظهرا مهما من مظاهر مساهمة الابتكار في طريقة وسرعة تغيير نمط الصناعة الذي يكون فعالا خاصة بالنسبة للصناعات الديناميكية (محمد زهو، 2018).

2. الأهمية الاقتصادية:

تعتبر التنمية الاقتصادية أولى اهتمامات الدول في وضع سياساتها على كافة الأصعدة، والتي يشكل النشاط الاقتصادي للمؤسسات أهم دعوماتها، وتتجلى أهمية الابتكار كممارسة اقتصادية في مساهمته في خفض التكاليف، فأساليب العمل المبتكرة، والاهتمام بترقية المنتجات وفقا لتطلعات العملاء، يساهم في ولائهم للمؤسسة والاقبال على منتجاتها، وهو ما حصل لبنك (ABC Bank) باستخدامها للموزعات الآلية التي ساهمت في تخفيض تكاليف المعاملات المالية والمصرفية للزبائن، مما جعلهم يتحولون إلى ها البنك إضافة إلى سهولة استخدامها (عبدالرزاق و عبدالرحمن، 2021)، التركيز على زيادة نفقات البحوث والتطوير من أجل الدخول إلى أسواقها بمنتجات جديدة تزيد من قدراتها التنافسية ونموها المالي والاقتصادي، وبناء على ما سبق، يلعب الابتكار دورا مهما في زيادة قدرات المؤسسة التنافسية في مجال صناعتها ونشاطها، وبشكل بذلك أهم دعامة لميزتها التنافسية في السوق، بقدرتها على طرح منتجات وخدمات جديدة، أو تحسين منتجاتها وخدماتها الحالية بما يلبي الاحتياجات المستمرة لعملائها، وبالتالي ضمان نموها اقتصاديا، وبقائها واستمرارها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة (قرال و بهدي، 2019).

يساعد الابتكار من ناحية أخرى المؤسسة على بناء نقاط انطلاق جديدة كلما اشتدت المنافسة، لبناء مساحة انتشار جديدة، وتمكينها من زيادة قدراتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، وإيجاد مناخ ملائم يساعدها على نمو نشاطها كهدف استراتيجي تسعى إليه من جهة، وتطوير منتجاتها بما يتلائم مع احتياجات ورغبات عملائها من جهة أخرى (سفيان و سمير، 2018).

3. الأهمية المؤسسية:

نركز هنا على تميز المؤسسة الذي يمكن صناعته اعتمادا على مواردها المالية، رأسمالها البشري وإمكانياتها التنظيمية، إلى جانب امتلاك ممارسات ابتكارية تسمح ببناء ميزة تنافسية من خلال القدرة على ابتكار أساليب جديدة لانتاج السلع أو تقديم الخدمات، تتميز فيها عن بقية المنافسين في السوق، شريطة أن يظهر هذا التباين للمستهلكين ويلمسون أثره في حياتهم، إلى جانب زيادة الحصة السوقية، فللا ابتكار أثر هام في زيادة عدد

المستهلكين والعملاء ومضاعفة الشرائح والقطاعات السوقية المهتمة بمنتجات المؤسسة أو خدماتها الجديدة أو التي تم تحسينها والتي استقطبت رغبات واحتياجات قطاع سوقي معين تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي تحسين موقعها السوقي وتعزيزه، أو دعمها في اختراق أسواق جديدة بهدف النمو والانتشار (عبدالرزاق و عبدالرحمن، 2021)

ثامنا.العوامل المؤثرة في الابتكار:

يشكل الابتكار عملية معقدة، مما يؤكد وجود عوامل مختلفة ومتداخلة تؤثر على طبيعته، مراحل وطريقته، قد تكون هذه العوامل محفزة ودافعة لعملية الابتكار في ظروف وشروط معينة، فيما تفقد هذا التأثير في ظروف أخرى (عبود نجم، 2003)، ويمكن تضمينها في العوامل التالية:

1.العوامل الشخصية:

تؤكد العديد من النماذج النظرية المفسرة لاعتماد الابتكار على السلوك الفردي للعاملين، وأفراد المؤسسة المبتكرون هم من يحسم قراراتها وتوجهاتها نحو تبني الابتكار كثقافة وممارسة ملازمة لنشاطها، بغض النظر عن حجمها وطبيعة السوق الذي تنتمي إليه، لأن قرار تبني المؤسسة للابتكار يتأسس بالدرجة الأولى بشكل مباشر على معارف، قدرات ومهارات العاملين المبتكرين، ومساهماتهم في تعزيز النجاح المستمر لمؤسستهم (Abdelmalek, 2020)، إلى جانب ذلك تميزهم بجملة من الميزات تمكنهم من استخدام تلك المعارف والمهارات لتعزيز الابتكار في المؤسسة منها (لطيفة و عماد، 2020):

- ✓ الإنجاز الذاتي، والذي تحركه الدافعية الداخلية، وحب التفوق، والرغبة المستمرة في تطوير الاعمال كجزء مهم من الانجاز الذاتي.
- ✓ الميل إلى التعقيد، حيث تشكل المشكلات الصعبة والمعقدة التي تواجه المبتكرين والمرتبطة أساسا بوظائفهم حافزا ذاتيا قويا، وسببا مباشرا في الابتعاد عن الحلول المألوفة في بيئاتهم والنزوع إلى التجديد من خلال حلول جديدة لم يسبقهم إليها أحد.
- ✓ الشك المستمر، فالمبتكرون يتميزون بحالة الشك الدائمة، ولكنها إيجابية حيث تحملهم على التساؤل المستمر حتى فيما يتعلق بالبداهيات، وتعزز التزامهم الذاتي للوصول إلى الإجابات من خلال البحث عن حلول للمشكلات المطروحة أمامهم.
- ✓ رفض القيود، فالقدرات الذهنية شديدة التركيز التي يتمتع بها المبتكرون، تمنحهم آفاقا واسعة في التفكير ترفض التحديد والتضييق، مما ينفهم من الواجبات المقيدة التي تحد من سعة التفكير وتمنع انطلاقه.

2. العوامل التنظيمية:

ترتبط العوامل التنظيمية كمحدد أساسي للابتكار بالهيكل التنظيمي للمؤسسة واستراتيجيتها، حيث يمكن أن تساهم السياسات التنظيمية في تعزيز تبني مختلف أقسام المؤسسة المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للأفكار الجديدة والابتكارات المختلفة، والتزامها بها بدعم عملية التواصل بينها بشكل إيجابي، ويسهل تعميم استراتيجية دمج الابتكارات الجديدة خاصة المتعلقة بعمليات التصنيع على مختلف أقسام المؤسسة الاستفادة القصوى من مزايا وعوائد هذه الابتكارات، وإنشاء فريق مسؤول عن تنفيذ وتقييم تلك الابتكارات في مشاريع المؤسسة، يزيد من امكانية تطبيقها ونجاحها بنسبة كبيرة (Abdelmalek, 2020)، إلى جانب استراتيجية المؤسسة التي تعتمد في الأساس على الابتكار في قيادة ميزتها التنافسية في السوق، وأحد أبعاد آدائها الاستراتيجي، وأسلوب القيادة الذي يلعب دورا في تحفيز الإبتكار، وفتح مساحات الإبداع وإشاعة سلوكه بين العاملين، و تعميم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على تبني التجديد في أساليب العمل، اعتمادا على فرق خاصة تدار ذاتيا، لتعقد عمليات الابتكار في المؤسسات الحديثة مما يتطلب التنسيق والتكامل بين مختلف النظم والتخصصات والوظائف، إضافة إلى طبيعة ثقافة المؤسسة التي تفسح المجال للتغيير والتجديد في المعتقدات والمفاهيم وأيضا الممارسات المتعلقة بنشاطها (لطيفة و عماد، 2020).

3. العوامل البيئية الخارجية:

تلعب قنوات الاتصال ومصادر المعلومات دورا مهما في اتخاذ المؤسسة لقرارات الابتكارات، والتي ينظر إليها كعوامل تسهل أو تعيق الابتكار، وأهم مصدر في هذه الحالة الموردون، الذين يلعبون دورا محوريا من خلال ميزتين يقدمونها للمؤسسة، الأولى دورهم في دعم وتوجيه الابتكار وتطويره في فضاء المؤسسة، والثانية تسهيل وصول المؤسسة لمختلف الخدمات والمهنيين من العاملين ذوي المعرفة الدقيقة بمجال الابتكار المعني من موردي التكنولوجيات وهو ما يجنب المؤسسة تكاليف اضافية مستقبلا، تحول بينها وبين توجهاتها الابتكارية (Abdelmalek, 2020)، كما يؤثر المحيط الاقتصادي والمؤسساتي من خلال تدخلات الدولة وتصرفاتها الاقتصادية والتشريعية، والتي تخلق قوة تأثير دافعة للابتكار خاصة إذا تعلقت بأنشطة البحث والتطوير، والانخراط في سياق المنافسة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية التي يمكنها أن تخلق ضغطا على المؤسسة يدفعها نحو الابتكار والابداع (لطيفة و عماد، 2020).

4. العوامل التكنولوجية:

لا يمكن الحديث عن الابتكار ومحدداته دون التطرق إلى التكنولوجيا كعامل من العوامل الخرجية المؤثرة في قرارات المؤسسة تجاه الابتكار، والتي لا يمكن السيطرة على خصائصها وسماتها ومستوى نضجها، وعليه تمثل خصائص الابتكار مؤشرات تنبئ عن سلوكيات ومواقف الذين يتبنون هذه التكنولوجيا كالتوافق مع

التقنيات المطبقة في الواقع فعليا مع تعقيداتها، والنتائج المحصلة جراء اعتمادها وتجريبها وتطبيقها، ومراقبة مخرجات استخدامها قبل تعميمها على نطاق واسع (Abdelmalek, 2020)

المطلب الثاني: أشكال ونماذج الابتكار في المؤسسة

أولا. أشكال ونماذج الابتكار:

يصنف الابتكار وفقا للمناهج البحثية المتعلقة به ضمن مجموعة من المداخل، بداية بالتصنيف الكلاسيكي الذي تداولته الكثير من الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالابتكار على غرار ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات وابتكار الخدمات، ثم بدأ الحديث عن توجه جديد لتصنيف الابتكار بناء على الغايات المتعددة التي يحققها الابتكار وبدأ الحديث عما يسمى الابتكار المقتصد، الابتكار العضوي، وهي مصطلحات تستخدم في تطوير نماذج إدارة الابتكار ونماذج الأعمال المتعلقة بالمنتجات الجديدة، ثم التصنيف وفقا لدرجة الابتكار بين ما هو اختراقي، جذري وثنوري (ضمناها في بحثنا هذا ضمن استراتيجيات الابتكار) (Kotsemir, Abroskin, & Dirk, 2013).

1. أشكال الابتكار:

1.1. ابتكار المنتج/الخدمة:

يعرف ابتكار المنتج كأحد أهم أشكال الابتكار في المؤسسة، على أنه عملية وضع منتج في سوق ما، سواء جديدا تماما، أو يحمل جملة من التحسينات والتطويرات بشكل ملحوظ وملحوس، مقارنة بالمنتج المتوفر سابقا، ويتمتع بدرجة من الحداثة تتسم بالجدة من الناحية التكنولوجية، و التي تسهم في فتح سوق جديد وتلبي احتياجات المستخدمين الجديدة، بناء على التغييرات التي يتضمنها في خصائصه ووظائفه كالمثانة، سهولة الاستخدام، الفوائد المتعددة، القدرة على التحمل والمناورة، التي قد تختلف من منتج إلى آخر لكنها تؤثر بشكل واضح على طبيعته وطرق استخدامه (Sofiane, 2021).

يستند ابتكار المنتج إلى المعرفة والتقنيات الحديثة، أو إلى الاستخدامات الجديدة للمعرف والتقنيات المتوفرة حاليا، ويمكن استخدام مصطلح المنتج للتعبير عن المنتجات والخدمات في الوقت ذاته، حيث يشمل إدخال سلع وخدمات جديدة إلى سوق المستهلكين والمستخدمين، أو تحسين الخصائص الوظيفية أو مواصفات استخدام المستهلك لها، من خلال إدخال التغييرات على مواد تكوينها، طريقة آدائها وغيره، كما يعبر ابتكار الخدمات عن التحسينات المدخلة على طريقة تقديمها والمتعلقة بفعاليتها وسرعتها وجودتها، أو إضافة ميزات وخصائص جديدة للخدمات القائمة لرفع كفاءتها وتحسين آدائها، أو إضافة خدمات جديدة كلياً تمثل استجابة لاحتياجات ملحة للمستخدمين والمستهلكين (Žižlavský, 2014).

من ناحية أخرى، يرى كل من (Nataya & Sutanto, 2018) أنه يجب أن يركز ابتكار المنتج على مجموعة من الأسس المهمة لإحداث التغيير المستهدف منه، تتمثل على وجه الخصوص في قدرته على

استكمال أوجه القصور وتدارك مكامن النقص في المنتجات الحالية، والتركيز بشكل منهجي على جودتها سواء ما تعلق بمواصفاتها، آدائها و تجربة المستخدم لها، وأيضاً الاهتمام بمعرفة توجهات السوق، التي تمد المؤسسة بمعلومات مهمة تستخدمها في توجيه قراراتها الابتكارية، وإنجاح سياساتها المتعلقة بالابتكار.

2.1. مستويات ابتكار المنتجات/الخدمات (Maier, 2018):

✓ **المستوى الأول: تغيير المفهوم**، ويتعلق الأمر بتغيير الفكرة التي يقوم عليها المنتج، أي إعادة إنتاجه وفق فكرة جديدة كلياً، مبنية على أساس احتياجات جديدة أو اهتمامات جديدة للعملاء والمستهلكين، أو دعمها بتكنولوجيا حديثة، تغير من طبيعة المنتج.

✓ **المستوى الثاني: عملية الإنتاج**، ويتعلق بخصائص المنتج الفنية، بالنظر للمواد والمكونات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي تتميز بخصائص منافسة ومغايرة لتلك المستعملة في المنتجات القبلية، مما يسهم في تغيير المواصفات الفنية والجمالية للمنتجات، وتميزها بطريقة أداء مغايرة وملبية لاحتياجات المستخدمين.

✓ **المستوى الثالث: تصميم جديد**، إلى جانب المكونات المستخدمة في التصنيع، يشكل التصميم الجديد أحد الأوجه المهمة لابتكار المنتجات، ويتجاوز الابتكار في التصميم الجوانب الشكلية والظاهرية للمنتج، إلى الاهتمام بالجوانب المريحة في طريقة الاستخدام، وقوة الأداء، وكذا في طريقة التصنيع التي تغير بشكل جذري نمط الاستخدام وكفاءة الأداء.

✓ **المستوى الرابع: الخدمة المرافقة**، وهو مستوى مهم من الابتكار في المنتجات، حيث يتم مرافقة المنتج بخدمات جديدة ومتميزة، أو تطوير وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج تزيد من أهميته وقدراته في تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستخدمين، أو مصاحبته بهذا الشكل بحد أدنى من التغييرات الجديدة.

3.1. أهمية ابتكار المنتجات/الخدمات (paddle, no year):

✓ تحسين جودة المنتج: يهدف ابتكار المنتج إلى تطوير وتحسين جودته، سواء ما يتعلق بخصائصه الفنية والتقنية أو آدائه، وهو ما يساهم في كفاءة وفعالية ترويجه وتسويقه، وتسهيل كافة عمليات الإصلاح الجذرية ممكنة.

✓ الانتشار الذكي وتوسع الأسواق الجديدة: يسهل ابتكار المنتج قدرة المؤسسة على فتح ثغرات في الأسواق التي تعرف تشعباً في صناعتها ومنتجها، وبالتالي فتح مساحات لأسواق جديدة، تمكنها من الحصول على عملاء جدد، والانتشار والتوسع في ذات الوقت، في اتجاه نموها وزيادة ربحيتها، ودعم تنافسيتها.

✓ تميز المنتج: من خلال استخدام المؤسسة لاستراتيجية التميز، فإنها تركز بالضرورة على منتج معين، وفق خصائص ومميزات مبتكرة، بهدف خلق صورة ذهنية مميزة للمنتج في تصور العملاء والمستخدمين المحتملين، وهنا تظهر أهمية الابتكار من خلال تبسيط وصول العملاء إلى خيارات تعينهم على حل مشكلاتهم.

✓ نمو المؤسسة: المنتج المبتكر الناجح عامل مهم في تعزيز نمو المؤسسة المالي والصناعي، ويقودها إلى توسيع أسواقها وزيادة عملائها، وبالتالي زيادة ربحيتها واستمرارها.

✓ قيادة السوق: تعمل المؤسسات الناجحة على استثمار قدراتها الابتكارية لتحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، وقيادة السوق الذي تنشط فيه، ويمكنها ذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة باستمرار، وإدخال عليها التحسينات بشكل تدريجي، والعمل على استهداف أسواق جديدة، فشركة آبل تقود سوق الهواتف النقالة على المستوى العالمي بقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية.

✓ استقطاب أفضل المواهب: يتطلب الابتكار جهدا فكريا قويا و مهارات متميزة، لا يحوزه إلا الموهوبون من العاملين والموظفين، الذين يتمتعون بقدرات ومهارات فريدة، تمكنهم من ابتكار منتجات أو خدمات، وعلى المؤسسة الاهتمام باستقطابهم وفق استراتيجية واضحة ومخططة، لتحقيق نجاح ابتكاراتها وتميزها.

3.1. دورة حياة المنتج وعلاقتها بابتكار المنتج:

تهتم دورة حياة المنتج بميزات المنتج عبر مختلف مراحل انتاجه وتقديمه إلى السوق، وتعتبر نظريتها إحدى أهم الأدوات المؤسسية لصناعة القرارات على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بمنتجاتها وتطويرها، بما في ذلك هيكله أنشطة التصنيع، التنبؤ بالتطورات التقنية المحتملة في المنتجات ودراسة السوق وطريقة إدخال المنتجات المطورة. ضمن عملية إدارة المنتج ، وتبعاً لديناميكيات السوق، تشير دورة حياة المنتج إلى مختلف المراحل التي يمر بها المنتج بدءاً بتسويقه وانتهاءً بخروجه من السوق، وفقاً لأربع مراحل أساسية ومتتابعة (Chinonso, 2021):

4.1. مراحل دورة حياة المنتج:

✓ مرحلة التقديم:

تعد المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج (السلعة أو الخدمة)، والتي تبدأ بدخوله الجديد إلى السوق، وظهوره للمرة الأولى، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المتعلقة بإدخال المنتج إلى السوق، وتدني الأرباح على اعتبار ضعف المبيعات لعدم تعرف المستهلكين عليه بعد، وتشكل تحدياً مهماً للمؤسسة، حيث تتسم بارتفاع نسبة المخاطرة والفسل الذي يمكن أن تصل نسبته إلى (90%)، وتتميز ببطء نمو المبيعات لضعف عملية التوزيع لحدائته المنتج، وعدم تحقيق أرباح لارتفاع تكاليف هذه المرحلة وقلة المستهلكين (قويدر، سماعيل، و جيلالي، 2020)

✓ مرحلة النمو:

يدخل المنتج مرحلة النمو بعد نجاح تقديمه إلى المستهلكين، ويدل ذلك على أخذ مكانته في السوق، وتتميز هذه المرحلة بنمو سريع للمبيعات، وارتفاع محسوس لعدد المنافسين الجدد، الذين يعملون على تجديد منتجاتهم لفتح مساحة جديدة في السوق، ويسهم كل ذلك في قدرة المؤسسة على فتح قنوات للتوزيع والانتشار، مما يساعدها

على تحقيق إيرادات صافية مرتفعة، على أساس تدني كلفة الوحدة لكبر حجم المبيعات، وهو ما يشكل أمامها تحدي وضع استراتيجيات للحفاظ على نمو سوقها أطول فترة ممكنة (قويدر، سماعيل، و جيلالي، 2020).

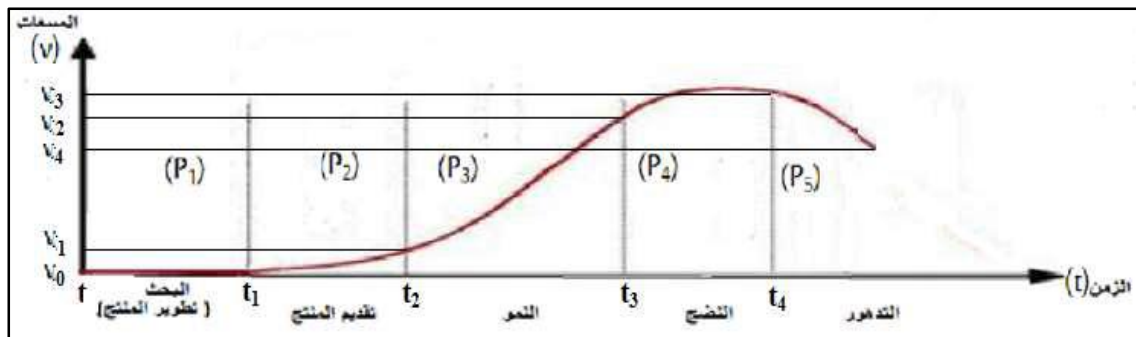
✓ مرحلة النضج:

تعتبر أطول مرحلة في دورة حياة المنتج، حيث تبدي المؤسسات اهتمامها البالغ بالحفاظ على تواجدتها في السوق وضمان حصتها السوقية، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض ملحوظ في مستوى المبيعات، وشراسة المنافسة بين المؤسسات التي تتسبب في انخفاض حصتها السوقية، وبالتالي تدني المبيعات وارتفاع التكاليف، وأهم ما يميز هذه المرحلة من حيث الاستراتيجيات، الاعتماد على استراتيجية الابتكار من خلال إجراء التحسينات على المنتج بهدف الحفاظ على الحصة السوقية وتمييزها من جديد (Chinonso, 2021)، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل جزئية، الأولى مرحلة ارتفاع المبيعات بمعدلات أقل عن طريق المستهلكين الحاليين، الثانية انحصار الفرص البيعية الجديدة، وبالتالي ثبات مستوى المبيعات لفترة طويلة ودخول المنتج مرحلة التشبع، والثالثة انخفاض المبيعات وتحول المستهلكين للمنتجات البديلة (قويدر، سماعيل، و جيلالي، 2020).

✓ مرحلة الإنحدار:

تتميز هذه المرحلة بالتشبع التام للسوق، مما يسبب قلة الطلب على المنتج وتبدأ المبيعات في الانخفاض بشكل متسارع، حيث يمكن أن تنخفض لبعض المنتجات إلى الصفر فيما تبقى ثابتة الانخفاض لفترات طويلة بالنسبة لمنتجات أخرى، ويعتبر هذا بداية لانتهاؤ المنتج من السوق، حيث تستمر التكاليف في الانخفاض، ويضعف الطلب مما يسبب انحصار الحصة السوقية وانسحاب المنافسين بشكل تدريجي، مما يؤشر ذلك على انخفاض الإيرادات بشكل خطير وتدني الأرباح مما يجعل سحب المنتج من السوق نهائياً أمر حتمي (Chinonso, 2021).

الشكل رقم (II-1): دورة حياة المنتج



المصدر: (عبدالحق و أمحمد، 2021).

5.1. علاقة ابتكار المنتج بدورة حياة المنتج:

يتمثل الابتكار في مرحلة متقدمة من دورة حياة المنتج، والتي تسبق أولى مراحلها وهي مرحلة تقديم المنتج، وتتمثل هذه المرحلة في البحث والتطوير (R & D)، والتي تعتبر مرحلة مفصلية وهامة في نجاح المنتج أو فشله، ويميزها بالدرجة الأولى الابتكار الجذري (يتم التطرق إليه في الصفحات الموالية)، من خلال تسخير المؤسسة لخبرات عاملها وقدراتهم، وكذا تجاربها من منتجاتها السابقة ومخرجات بحوث السوق واحتياجات عملائها. يتحدد إقدام المؤسسة على اتخاذ قرارها الاستراتيجي بتقديم المنتج من عدمه حيث تظهر الدراسات أنه يطرح في السوق أكثر من (20000) منتج جديد سنويا، ومن بين (100) ممنتج مطور (5) منها فقط لقي قبولا بيعيا بتبليته لاحتياجات وتوقعات المستهلكين، بناء على عملية الابتكار التي تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في توليد الأفكار، تصنيف وتقييم الأفكار، تجسيد الفكرة وتجربتها (النموذج الأولي)، اختبار النموذج الأولي، تحليل الأعمال، تطوير النموذج النهائي للمنتج وأخيرا اختبار النموذج الجديد للمنتج في السوق (عبدالحق و أحمد، 2021)، أما في مرحلة النضج فإنها تتسم بنوع من الاستقرار النسبي للمنتج، وفيها تعمل المؤسسة على توجيه جهودها نحو الابتكار المرتبط بعمليات التصنيع، خفض التكاليف، تحسين عناصر المنتج وتجزئة العملاء، أما في مرحلة الانحدار فأمام المؤسسة خياران، إما التوجه إلى إنهاء المنتج بصفة نهائية، وابتكار منتج جديد بالعودة إلى المرحلة الأولى المتعلقة بالبحث والتطوير، أو إدخال تحسينات جذرية ومبتكرة تعطي للمنتج امتيازات جديدة تستطيع أن تخلق طلبا جديدا وفقا لتوقعات ورغبات المستهلكين، وبالتالي العمل على فتح ثغرات تسويقية جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة ورفع نسبة إيراداتها وربحيتها (Abdel-Razek & M Ubaid, 2019).

من جهته يصنف كل من (Maarse & Bogers, 2012) ابتكار المنتجات وفق المصفوفة (قدرة المنتج/القدرة

التكنولوجية)، حيث نجد أربع أشكال من الابتكارات:

الإبتكارات المستمرة:

لا تختلف ابتكارات المنتجات المستمرة بشكل ملحوظ عن المنتجات الحالية، حيث يعتمد المنتج الجديد على تقنيات حالية أو تقليدية، يمكن ألا يحسن من تجربة العميل ولا يلبي احتياجاته بشكل كامل، كملحقات لخط انتاجي، تحديثات في برامج الأوفيس.

الإبتكارات المتقطعة تجاريا:

تظهر الابتكارات المتقطعة تجاريا بالنسبة للعملاء والمستخدمين كابتكارات جديدة، رغم اعتمادها على تكنولوجيا حالية، يمكنها تحسين تجربة المنتج في السوق، أو اختراق سوق شديدة المنافسة.

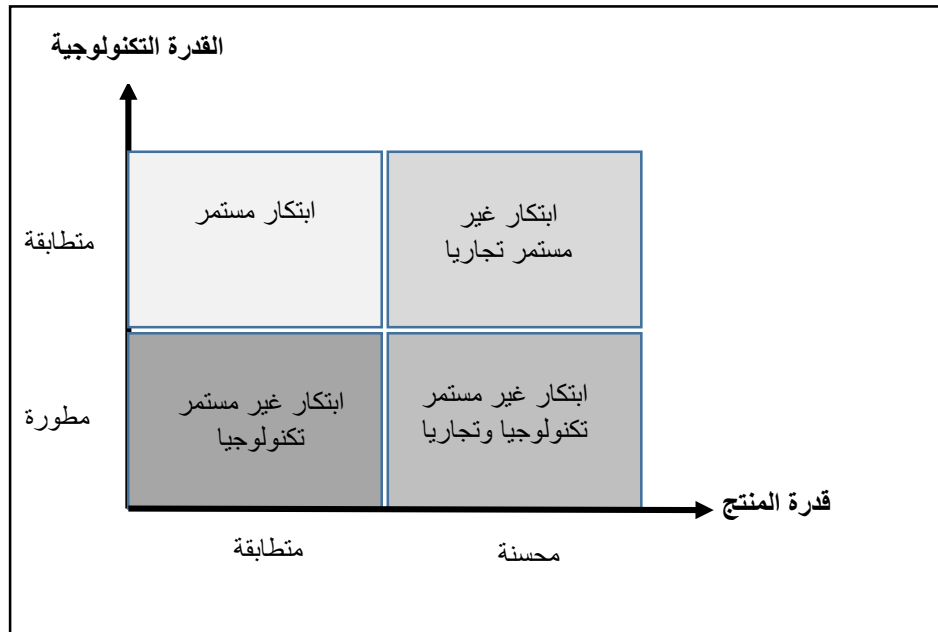
الابتكارات المتقطعة تقنيا:

في الابتكارات المتقطعة تقنيا، يعمل استخدام التكنولوجيا الحديثة على تغيير المنتج بشكل جذري من ناحية استخدامه، دون أن ينظر إليه المستخدم كابتكار جديد يحمل خصائص جديدة، كإدخال برامج المعلوماتية على محركات السيارات، فبالرغم من التحكم بالمحرك بالكمبيوتر وبرامجه إلا أن نظرة المستخدم لم تتغير عن السيارة بالشكل الجذري.

الابتكارات المتقطعة تجاريا وتقنيا:

وهي ابتكارات تتميز بالجدة كثيرة التقطع أي غير مستمرة تجاريا ولا تقنيا، تستخدم التقنيات الجديدة بغية تحسين مزايا المنتجات من وجهة نظر المستخدمين المتوقعة، كتقنية البلازما التي مكنت من إنتاج شاشات تلفزيونية ضخمة ومسطحة في ذات الوقت.

الشكل رقم (II-2): أنواع ابتكارات المنتج



Source: Johan Henk Maarse, Marcel Bogers, (2012), An Integrative Model for Technology-Driven Innovation and External Technology Commercialization Open Innovation in Firms and Public Administrations, p65

2. ابتكار العمليات:

1.2. الابتكار الإداري:

لم يعرف الابتكار الإداري كمفهوم ضمن المفاهيم الإدارية قبل الثمانينيات، ولم تتحدث عنه الأبحاث إلا بعد هذه السنوات، من خلال أبحاث كل من: (Kimberly، 1981؛ Damanpour and Evan، 1988؛ Rogers، 1995؛ David، 1996)، والذين أجمعت نتائج أبحاثهم على كونه يتعلق بالتجديد في أساليب،

تقنيات، ممارسات وهياكل وإدارة المؤسسة ككل، حيث يعرف كل من (هامل ، 2006 ؛ مول وبيركينشو ، 2009) الإبتكار الإداري على أنه عملية تبني المؤسسة لمجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية الجديدة، تهدف من خلالها إلى تحسين أدائها وجودة عملياتها، وتطوير جميع وظائفها وبأخذ هذا المفهوم اتجاهين مختلفين، الأول يتعلق بتبني المؤسسة لممارسة أو أسلوب إداري جديد تماما، عما تعرفه المؤسسات من ممارسات حالية، حيث يكون من إبداعها وتكون أول من ينفذه، وفي حالة تحقيقها لنجاح وفقا لهذا الابتكار، تحذو بقية المؤسسات حذوها في تبنيه، والثاني تبنيها لممارسة أو أسلوب إداري موجود أصلا، لكن لا يدخل ضمن ممارساتها الاعتيادية، تعتمد المؤسسة استفادة من المزايا التي حققها للمؤسسات التي عملت به (Frédéric , Marc , & Philippe , 2013)، إلى جانب هذا التعريف، يمكن أن نورد التعاريف التالية للابتكار الإداري، لمجموعة من الباحثين:

الجدول رقم(II-3): بعض تعريفات الإبتكار الإداري

| تعريف الابتكار الإداري | الباحث: |
|--|------------------------------|
| مجموعة من التغييرات المترابطة والمتسلسلة، والمبادرات المقصودة، التي تتعلق بالاصلاح النوعي للوحدات الإدارية، بهدف رفع حالة الاستقرار، وكفاءة أنشطة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، وهو ما يكرس التحول النوعي المرحلي لأنظمة إدارة المؤسسة. | (Vaganov, 2003) |
| إدخال مجموعة من المبادئ، الإجراءات والأساليب الإدارية في نظام المؤسسة ووظائفها، وتكوينها التنظيمي وقدراتها في صناعة القرارات، لزيادة كفاءته، تعزيز قدراته وضمان نجاحها وتميزها استراتيجيا. | (Birkinshaw et al ; 2008) |
| الأساليب الحديثة والتكنولوجيات المتطورة، التي يتم تطبيقها على الأنظمة والوظائف والوحدات الإدارية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، زيادة إنتاجيتها وتعزيز أدائها. | (Murashov and Korezin, 2018) |

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على دراسات سابقة

2.2. خصائص الابتكار الإداري:

يشكل الابتكار الإداري مصدرا مهما واستراتيجيا للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تسهم التطورات الكبيرة التي تعرفها وتحققها المؤسسة في ممارساتها الإدارية في تطوير عملياتها المختلفة سواء الانتاجية، التسويقية وغيرها، وبالتالي تغيير وضعها التنافسي بالنسبة لبقية المؤسسات المنافسة، من خلال منحها مزايا دائمة كمؤسسات رائدة في مجالها. من ميزات الابتكار الإداري أنه عامل مهم من عوامل استدامة التغيير في المؤسسة، حيث يرتكز أساسا على مزيج معقد ومتكامل من المعارف والموارد المختلفة من المهارات والاستراتيجيات والسلوكيات، والتي يصعب على المنافسين تحديدها وتقليدها، ومن ناحية أخرى يشكل الابتكار الإداري أساسا في بناء ما يسمى

بالمهارات المتفردة للمؤسسة، والتي من خلالها يمكنها تطوير أداء أعمالها بشكل مختلف، واستدامة تنافسيتها وتميزها (Frédéric , Marc , & Philippe , 2013).

يعتبر الابتكار الإداري نتيجة طبيعة لتفاعلات الواقع المتغير والديناميكي في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والتي تسعى إلى تطوير العمليات، الأنشطة والمنتجات، التي تهدف من ورائها إلى تعظيم ربحيتها وتحقيق أهدافها، تتضح هذه الديناميكية من خلال بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، حيث يظهر تأثير الابتكار الإداري على العمليات الداخلية كمستهدفات أساسية لتنمية الأداء. (GuerInl , 2020).

من منظور آخر لكل من (Birkenshaw, Hamel & Mall, 2008)، يظهر الابتكار الإداري في المستوى التشغيلي، لارتباطه بممارسات، عمليات وهياكل المؤسسة ، ولا يقتصر الأمر على الأفكار والتتظير الإداري، ولا يمكن وصفه بذات الوصف إلا بكونه يحمل تغييرات جديدة مقارنة بالتكنولوجيا، ويسهم في تطوير طريقة تفكير وآداء المدراء في سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة اعتمادا على الممارسات الجديدة التي تستهدف الأداء (HAMIDI & BENABDELJLIL, 2015).

3.2. أهمية الابتكار الإداري:

تظهر أهمية الابتكار الإداري في تحسين قدرات المؤسسة، بالنظر للتغييرات التي يدخلها على بنية هيكلها التنظيمي، وطبيعة عملياتها الإدارية على كل المستويات، ودعم التواصل والتبادل بين العاملين الذين يشتركون في نفس المهام والأهداف، أو بينهم وبين البيئة التي ينتمون إليها، وتمكينهم من الاستفادة من بعضهم البعض من المعارف والخبرات المتراكمة لديهم، كما يعمل الابتكار الإداري من خلال إشراك ذوي الخبرات والمهارات من البيئة الخارجية، في منحى الاستخدام الأمثل للموارد التي تقوم ببعض أعمال المؤسسة بكفاءة أكبر من جهة، وتوجيه مواردها الداخلية المتمسمة بالندرة نحو أهدافها الأساسية والاستراتيجية، و يرتبط الابتكار الإداري بشكل عام بتطوير إدارة المؤسسة بالتركيز على جودة وكفاءة الأداء، ودعم جهودها في تطوير عملياتها ومنتجاتها للتكيف مع التغييرات المستمرة في الأسواق، وخلق بيئة تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين المتزايدة والمتجددة باستمرار، من جهة أخرى يلعب الابتكار الإداري دورا مهما في تنمية قدرات التعلم التنظيمي، من خلال مساعدة العاملين على تركيز جهودهم وتوجيه معارفهم ومهاراتهم على الممارسات الأساسية الرامية إلى تطوير منتجات جديدة، لتعقيد هذه العملية وحاجتها إلى البحث المستمر في توقعات المستهلكين ومعلومات الأسواق، والاستعداد لتوجهاتها الجديدة، وأيضا رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الذي يزيد من قدراتها في إدارة أفضل للمعرفة، لتكسيبها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المضطربة. (Cho, Lee, & Shin, 2019).

من جهة أخرى يمكن اعتبار الابتكار الإداري وسيلة مهمة وفعالة في إكساب المؤسسة ميزة التفرد، ترافقها أنظمة فعالة من خلال صناعة ممارسات وأساليب متفردة تعرف بها عن سواها، وتسهل الانتقال إلى ابتكارات

أخرى(ابتكار تسويقي، تكنولوجي، معلوماتي، انتاجي... الخ)، وبالتالي وصولها إلى تميز تنافسي مستدام، وقدرة فائقة على التكيف مع البيئات المتغيرة (FIROVA, GLAZOV, REDKINA, PUDOVKINA, & SOLOMONOVA, 2019).

3. الابتكار التكنولوجي:

لفهم ما يشير إليه مصطلح الابتكار التكنولوجي، من المهم الرجوع إلى بدايات القرن العشرين، للوقوف على العوامل التي ساهمت في ظهوره، والذي صاحبه ظهور ما يسمى بالرأسمالية الصناعية، نظرا لتوسع النسيج الصناعي، بسبب التزايد المضطرد للطلب على السلع والتجهيزات المختلفة، أدى إلى مضاعفة الجهود الصناعية لتلبية هذا الطلب، مما استدعى من المؤسسات الاهتمام بمجال البحث والتطوير (R&D)، الذي أكسب المؤسسات امكانيات تكنولوجية، استغلتها في تطوير صناعاتها، وأصبح يشكل مختبرا للابتكار يتسم بمرافقة عمليات الانتاج بالتكنولوجيا، ساهم ذلك في بروز الابتكار التكنولوجي كأحدى ممارسات الابتكار في المؤسسة (أحلام ، 2017). ويمكن أن نورد التعريفات التالية للابتكار التكنولوجي وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(II-4): تعريفات الابتكار التكنولوجي

| المؤلف: | تعريف الابتكار التكنولوجي: |
|--------------------------------|---|
| Rosario Garcia and others;2014 | تكامل مجموعة من الأنشطة التقنية، الصناعية والتجارية، بهدف إطلاق منتجات وعمليات فنية جديدة. |
| (الراوي، 2007) | العملية التي يتم فيها التنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة فيما بينها في المؤسسة بناء على مجموعة من الأفكار الجديدة بهدف تقديم منتج جديد أو تطوير آخر قائم، أو تطوير عملية قائمة أو استحداث أخرى جديدة. |
| (العامري والغالبي، 2007) | تحسين منتجات وعمليات إنتاجية قائمة، أو إطلاق أخرى جديدة تماما، وتحسين منتجات وعمليات حالية. |

المصدر: صفاء بياضي (2020)، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات

الصناعية، أطروحة دكتوراة، ص ص60-61

بناء على ما سبق يمكن تعريف الابتكار التكنولوجي على أنه عملية تتضمن توليد واستخدام أفكار جديدة على أنظمة إنتاج وتشغيل المنتجات والخدمات، واستخدام معارف تقنية جديدة لتنفيذ وإدارة الأعمال المتعلقة بها بشكل مختلف، فالمنتجات والخدمات الناتجة عن هذه العملية تجسد طبيعة المعرفة التقنية الجديدة التي تم استخدامها (Selma , Bahrija , & Lejla , 2019).

من جهتها تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنه التغييرات التي يتم إدخالها على المنتجات والأساليب الفنية اعتمادا على التطورات التقنية والتكنولوجية، ينتهي بولوج المنتج المبتكر للسوق، واستخدام أساليب الانتاج المبتكرة، وتتفاعل فيه كل الأنشطة العلمية، التنظيمية، المالية والتجارية، ويتميز بجملة من الخصائص أهمها ارتباطه بانتاجية المنتجات والعمليات، واعتماده أساسا على التقنيات والمعارف التكنولوجية الجديدة والتي لها قبول في السوق، كما أنه يشكل عملية تفاعلية ومركبة لجملة من الأنشطة تتطلب موارد مالية وبشرية مختصة لترقية البحث والتطوير وأنشطة الانتاج والتسويق، ويسهم انتشاره في فعاليته كأحد مقومات تنافسية المؤسسة (حياة، 2021).

4. الابتكار المفتوح:

1.4. تعريف الابتكار المفتوح:

اهتمت الأبحاث المعاصرة بمفهوم الابتكار المفتوح، بناء على أعمال Chesbrough خلال عام 2003 والذي وضع تعريفا للابتكار المفتوح على أنه النموذج الواقعي الذي يصلح لتفسير تدفق المعرفة التي تتواجد في المحيط الخارجي للمؤسسة إلى بنيتها وأنظمتها، بهدف تسريع حركة الابتكار الداخلي، وتفعيل الاستغلال الخارجي للابتكارات من خلال توسيع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، ويمكن النظر إلى الابتكار المفتوح كنموذج يساعد على إنشاء ابتكارات صناعية خارج التكنولوجيا المتقدمة، من خلال الاعتماد على أبحاث تطويرية جاهزة، أو من خلال التعاون مع الجامعات المتخصصة، في الوقت الذي لا يمكن البحث والتطوير الداخلي، وعلى هذا الأساس تم إعادة تعريف الابتكار المفتوح (2018) من قبل Chesbrough وآخرون باعتباره عملية ابتكارية تتوزع على أساس إدارة تدفق المعارف بشكل هادف وموجه عبر حدود المؤسسة، اعتمادا على الوسائل المالية وغير المالية ضمن استراتيجيات ونماذج عمل المؤسسة (Naruetharadhol, Srisathan, Gebsonbut, & Ketkaew, 2021)، ليطور Chesbrough و Bogers سنة (2014) على أنه توزيع للعمليات الابتكارية بناء على تدفقات المعرفة وإدارتها بشكل موجه ومنتج عبر الحدود التنظيمية والهيكلية للمؤسسة، وهو بذلك يوفر رؤية ونموذج حول كيفية الاستفادة من المعرفة الصادرة والواردة من محيط المؤسسة في اتجاه دعم قدراتها في مجال الابتكار وممارساته ونجاحها في ذلك (Bogers, Chesbrough, & Moedas, 2018).

2.4. أبعاد الابتكار المفتوح:

بناء على استخدام تدفقات المعرفة في محيط المؤسسة، تميز الأدبيات الإدارية بين بعدين (نوعين) للابتكار

المفتوح:

الابتكار المفتوح الوارد:

يعتمد الابتكار المفتوح الوارد على ركيزتين مهمتين الأولى تتمثل في الحصول على حقوق استخدام الملكية الفكرية لمختلف المؤسسات والباحثين والمخترعين، والثانية الاعتماد على التعهيد الجماعي في مجالات البحث والتطوير، والاستفادة من الأبحاث والاكتشافات المنجزة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الاهتمام بنسج علاقات التعاون والشراكة مع الهيئات العلمية والبحثية، وبقية المؤسسات التي تنشط في السوق للاستفادة من أبحاثها وتجاربها وكفاءتها الفنية والبحثية لتطوير الأداء الابتكاري، كما يشكل كل من العملاء، الموردين مصدر معرفة خارجية في غاية الأهمية، وهو ما يؤكد أن الحيز الذي ينشأ فيه الابتكار ليس بالضرورة هو فضاء إنشاء المعرفة الجديدة (عطلاوي، 2023).

وهذا ما أكدته النتائج المحصلة في دراسة لكل من Enkel & Gassmann سنة (2018)، أجريت على 122 مؤسسة، حيث أنه ما نسبته (78%) من المعرفة كان مصدرها العملاء (الزبائن)، ثم الموردون بنسبة (61%)، يليهم المنافسون بنسبة (49%)، أما بالنسبة للهيئات البحثية والمؤسسات التجارية فكانت نسبة مساهمتها (21%) (Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009).

الابتكار المفتوح الصادر:

يشمل الابتكار المفتوح الصادر نقل الأفكار الإبداعية والمعرفة التكنولوجية من داخل المؤسسة إلى محيطها الخارجي بهدف الحصول على عوائد اقتصادية، أي العمل على استغلال المعرفة الداخلية في إنشاء مبادرات جديدة بناء على منتجات مطورة (Tang, Fisher, & Qualls, 2021)، تسعى المؤسسة من خلاله إلى بناء علاقات مع مصادر خارجية بهدف تحقيق عوائد مالية من بيع واستغلال المعرفة التي تنتجها، من خلال مشاريع شراكة مع مؤسسات أخرى، وتأسيس أعمال مشتركة، الترخيص بملكيتها الفكرية لمشاريعها ومنتجاتها، وبيع براءات الاختراع التي تمتلكها، أو إنشاء مؤسسة جديدة تهتم بقيمة محددة تنتجها لعملائها من خلال انقسام المؤسسة الأم وتعدد نشاطها (علون و السبتي، 2019).

3.4. مزايا الابتكار المفتوح للمؤسسة:

بالنظر لطرقه العملية المختلفة ومميزاته، يعتبر وضع الابتكار المفتوح حيز التنفيذ مهما بالنسبة للمؤسسة، كداعم لها في بناء صورتها الإيجابية، المبنية على شفافيتها ومرونتها في التعامل مع الأفكار الجديدة، ومن هذه المميزات نجد (Galabova, 2022):

✓ الانتقال السريع والمرن من البحوث إلى إنتاج المعرفة المؤدية إلى إنشاء المنتج النهائي، مع تسريع لنقل التكنولوجيا.

- ✓ يمكن من الحصول على الأفكار والمعارف والخبرات، والتقنيات والوسائل الجديدة، التي لا تحوزها المؤسسة، وقد تكون مكلفة بالنسبة لها، والتي تحمل إضافة لممارسات المؤسسة في مجال الابتكار.
- ✓ الطابع التعاوني للابتكار المفتوح يسهم في خفض تكاليف البحث والتطوير، من خلال إشراك المؤسسات البحثية والمؤسسات الأخرى ذات الصناعة نفسها، وهو ما يوفر على المؤسسة الكثير من الموارد وفعالية قدراتها التنظيمية.
- ✓ سهولة الوصول إلى السوق من خلال التحكم في توقيت العمليات الإنتاجية الناتجة عن الابتكار، نتيجة للدعم الذي تقدمه الجهات الشريكة والمتعاونة.
- ✓ مساهمة الشركاء التي يتيحها الابتكار المفتوح، تسهم في تحسين كفاءة وفعالية العمليات المختلفة، بالنظر لتقسيم العمل والمهام معها في إطار المشاركة في الامتيازات التنافسية المحققة.
- ✓ الجمع بين الموارد للتعويض عن العيوب التنظيمية وزيادة إمكانية الابتكار.
- ✓ الوصول بالمؤسسة إلى مستويات متفوقة من الانفتاح والشفافية، يسمح لها بامتلاك قدرات متميزة في التكيف والمرونة في استراتيجياتها، نماذج عملها وأساليبها، مما يخدم تطوير هويتها وسمعة علامتها التجارية، ويوسع من إمكانياتها وقدراتها الابتكارية.
- ✓ التقليل من تأثيرات المخاطر وإدارتها، على اعتبار مواجهتها بشكل تشاركي وتعاوني مع مختلف الجهات الفاعلة في عملية الابتكار.

4.4. العوامل المؤثرة في الابتكار المفتوح في المؤسسة: (PrvÁková, 2020)

- ✓ التعاون، والذي يستخدم مصادر داخلية وخارجية يمكن أن تضم مجموعة جديدة من الأفكار والمعارف لتطوير الابتكار، ويكون بين مكونات المؤسسة الداخلية أو مع المؤسسات الشريكة، وتضم دائرة التعاون هذه ثلاث مكونات مجتمع الابتكار، النظام البيئي والعملاء والمستخدمين.
- ✓ الانفتاح، من خلال فتح حدود الشركة لمختلف أشكال التكنولوجيا والمعرفة، على أن تضمن مصالحها من خلال إطار تعاقدية، مع التركيز على شفافية المعاملات والفكرية الملكية، مع تحديد مخاطر ومكتسبات الابتكار التي يتم مشاركتها مع الآخرين مسبقاً.
- ✓ الثقافة المؤسسية ونمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عاملين مهمين في عمليات الابتكار المفتوح، من خلالهما يتم إعادة توزيع مراكز اتخاذ القرار، مع الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل الملكية الفكرية، ويسهم في نجاح ذلك التواصل الفعال بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات فيما يتعلق بعمليات الابتكار المفتوح، مع الأخذ بالاعتبار محفزات المساهمة في تطوير المؤسسة ونقص التحفيز الفردي والتنظيمي.

المطلب الثالث: نماذج الابتكار في المؤسسة

لا يوجد إجماع للباحثين في مجال الممارسات الإدارية الحديثة بما فيها الابتكار على عدد الأجيال الخاصة به في المؤسسات، ويظهر ذلك في الجدول رقم (II-5)، ويرجع هذا إلى الاختلافات في وجهات النظر فيما يخص أصول عمليات الابتكار وطبيعة ممارساته، وهذا ما كرسته مقالة روثويل (1994) التي أرخت لهذه الأجيال من الابتكار (Barbieri & Álvares, 2016)

عرفت السيرة التصاعدية للابتكار ستة أجيال متتالية، يتميز كل جيل منها بطبيعة معينة وكيفيات محددة تنتهجها المؤسسات في إدارة الابتكار على مستواها، وتمثل أجيال روثويل الخمسة منظورا تاريخيا، صنف من خلاله مناهج إدارة الابتكار، التي شهدت تحولات مستمرة بدءا بالنماذج الخطية إلى النماذج التفاعلية المعقدة، والتي ارتبطت بالتطورات التي عرفتها المؤسسات وممارساتها للابتكار، في بيئة تتميز بتغيرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية، أثرت بشكل مباشر على مضامين الاستراتيجيات والممارسات الإدارية ككل (Ceravolo , R, & M, 2016).

الجدول رقم (II-5): أجيال نماذج الابتكار وفقا لمؤلفيها

| الجيل | نموذج الابتكار | الفترة | مؤلفو الأفكار الأساسية | جوهر النموذج |
|--------|--------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| الأول | دفع التكنولوجيا | 1950-أواخر 1960 | أوشر (1955) | عملية خطية |
| الثاني | سحب السوق (الحاجة) | أواخر 1960 - النصف الأول 1970 | مايرز وماركيز (1969) | البحث والتطوير وفقا لرغبات العملاء |
| الثالث | نموذج الاقتران | 1970 نهاية 1980 | موري و روزنبرغ (1979) | تفاعل وظائف مختلفة |
| | النموذج التفاعلي | | روثويل وزيجفيلد (1985) | التفاعل مع المؤسسات البحثية والسوق |
| الرابع | النموذج المتكامل | نهاية 1980 وأوائل 1990 | كلاين وروزنبرغ (1986) | عملية متزامنة مع حلقات التغذية الراجعة ؛ "نموذج مرتبط بالسلسلة" |
| الخامس | نموذج الشبكات | 1990 | روثويل (1992) | تكامل النظام والشبكات |
| السادس | الابتكار المفتوح | بداية من 2000 | تشسبرو (2003) | التعاون في الابتكار ومسارات الاستغلال المتعددة |

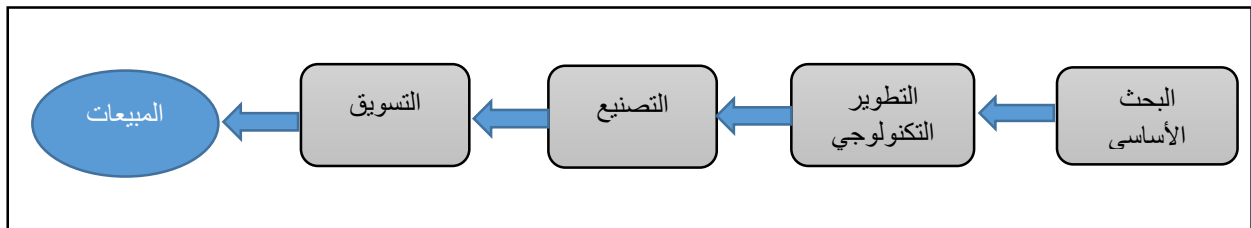
Source : Barbieri, José Carlos ; Álvares, Antônio Carlos Teixeira, SIXTH GENERATION INNOVATION MODEL: DESCRIPTION OF A SUCCESS MODEL, Revista de Administração e Inovação, 2016, p90

1. نموذج الدفع التكنولوجي:

طور هذا النموذج في نهاية خمسينيات القرن الماضي، حيث يعتبر جوزيف شومبتير رائدا من رواده، والذي يرى أن العلم والتكنولوجيا تحفز عمليات الابتكار لدى المؤسسات، حيث يشكل التقدم التقني كيان السوق، وتتم عملية الابتكار وفقا لاتجاه خطي، تسير وفقا لتدفق أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتنتهي بعمليات التجريب والتطبيق الفعلي تجاريا، وعليه يعتبر البحث والتطوير أساس الابتكار من خلال البحوث التطبيقية والاختراعات المؤدية إلى منتجات وخدمات جديدة، ويدعى نموذج الدفع التكنولوجي أيضا بنموذج السلم على اعتبار تقدم الابتكار بخطوات متتالية إلى غاية إيجاد الحلول العملية (Sofiane, 2021).

تظهر خصائص هذا النموذج من خلال ثلاث نماذج فرعية، الأول الدفع العلمي والذي تتأسس فيه المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة في الأسواق بناء على الاختراعات العلمية التي تنتهي بتطورات تكنولوجية، الثاني الدفع التكنولوجي الذي يقع على عاتق المقاول المبتكر، الذي يحاول تذليل الصعوبات وتخفي المخاطر الناتجة عن تطبيق الأفكار الجديدة، ثم نموذج سحب الحاجة (مدفوع بالسوق)، على اعتبار أن تلبية الاحتياجات الحالية للعملاء هي أساس الابتكارات (Dirk & Maxim , 2016)

الشكل رقم (II-3): نموذج الدفع التكنولوجي



Source : Gabor Keresztes, Marcell György Endresz (2020), Innovation and models of innovation: A brief insight into the definition and different models of innovation,p54

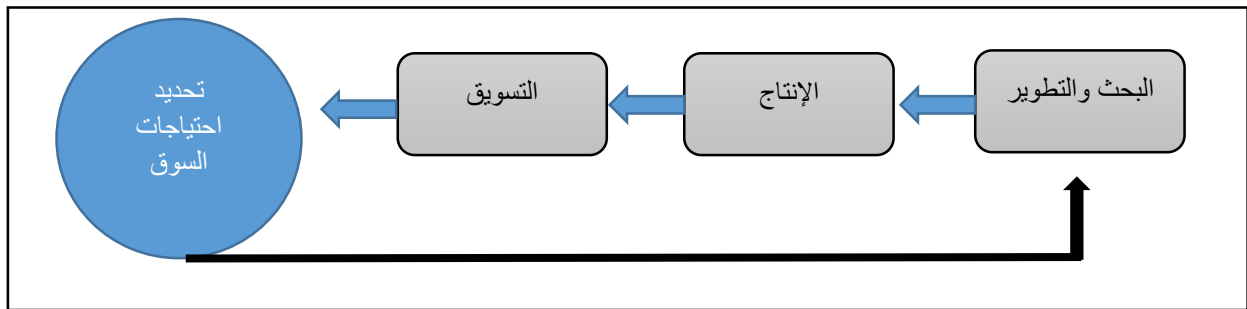
2. نموذج سحب السوق:

ميزت فترة المنتصف السبعينيات ظاهرة الثروة النسبية والظروف المتغيرة للأسواق، التي كرسها تزايد المنافسة، والتنويع، وساهم ذلك في الاهتمام بتضمين احتياجات العملاء في عمليات الابتكار والتسويق، وبالتالي تشكيل نموذج جديد يسحبه السوق واحتياجاته، ومن ثم انتقال مفهوم الابتكار ليعبر عما تم تحديده كنتيجة لاحتياجات العملاء المتصورة ذهنيا، أو تم التعبير عنها بشكل واضح، من خلال أبحاث التسويق، وتعمل أقسام البحث والتطوير في المؤسسات على ذلك.

ويصطلح عليه أيضا بـ"سحب السوق"، يعتبر (Schmookler) من روادها النموذج، حيث يرى أن المحرك الأول للابتكار هو السوق وحجم وطبيعة الطلب الذي يميزه، وليس العلم وفقا لرؤية شومبتير، ويتم هذا من خلال

تتبع طلبات العملاء في السوق من طرف الشركات والمؤسسات، والسعي لتلبيتها من خلال حلول جديدة ومبتكرة، بمعنى آخر أن أساس الابتكار هو احتياجات ورغبات العملاء التي يجمعها ويحصيها قسم التسويق بالمؤسسة، واقتناص الفرص السوقية التي تنجم عن هذه الاحتياجات لتطوير عروض مبتكرة ومرضية لاحتياجات العملاء، ومن جهة أخرى يمثل الطلب عامل مهم في تنشيط عمليات الابتكار، ويؤثر بشكل مباشر على تطوير المنتجات وتعديلها قصد زيادة المبيعات وكسب حصص سوقية جديدة، مما يجعل السوق مصدرا مهما للأفكار التي توجه جهود ونشاطات البحث والتطوير الهادفة إلى الابتكار (Dirk & Maxim , 2016).

الشكل رقم (II-4): نموذج سحب السوق



Source : Gabor Keresztes, Marcell György Endresz (2020), Innovation and models of innovation: A brief insight into the definition and different models of innovation,p54

3. النموذج التفاعلي بين البحث، التطوير والتسويق :

كانت عيوب النموذجين السابقين أساسا لبناء نموذج النموذج التفاعلي، وهو نتيجة للتفاعلات المعقدة بين العلم، التكنولوجيا والسوق، وكان المنتظر من هذا النموذج تقديم تفسيرات موضوعية، وافية وأكثر شمولية لمختلف جوانب الابتكار والفاعلين الأساسيين فيه، ويعطي توجهها جديدا للابتكار كعمليات منفصلة ومرحلة متتالية، حيث يركز في تصوره على اعتبار الابتكار عملية تحدث في مواقع مختلفة، وليس نتاج لمجموعة محددة من الأنشطة، ويمكن أن يكون في الوقت ذاته دائريا (يتكرر باستمرار)، في النهاية شكل النموذج التفاعلي توجهها يمزج بين الدفع التكنولوجي وسحب الطلب لتشكيل نموذج شامل للابتكار في إطار نهج مكتمل ومتنوع لطبيعة العوامل والفاعلين في عملية الابتكار، إلا أنه لم يستطع تحديد طبيعة القوى الدافعة والمحركة له، بالنظر للفتاوت الذي يميز قدرة بعض المؤسسات على الابتكار عن بقية المؤسسات في ظل استراتيجيات التعلم وشكل البيئة التي تنشط بها ومدى سعيها لانجاح ابتكاراتها.

خلال سبعينيات القرن الماضي، اتسم الوضع الاقتصادي الذي رافق الحرب العالمية الثانية بتأزم واضح جراء ارتفاع نسب التضخم، التي صاحبها تشبع قوي للسوق، وامكانيات عرض عالية، شكلت توجهها جديدا حيال سلوكيات المؤسسات في سيطرتها على التكاليف وعقلنة نفقاتها، في المقابل لم تعط استراتيجيات الدفع التكنولوجي

وجذب السوق نتائج مشجعة في التعامل مع عملية الابتكار، ليتم التوجه نحو تكييف نموذج جديد، يجمع بينهما، من خلال تقييم وتحليل نتائج التغذية المرتدة، سمي بالنموذج التفاعلي بين احتياجات السوق والفرص التكنولوجية المتاحة حينها، وكان رأي روثويل أن كلا من العرض والسوق دافعان قويان للتوجه نحو الابتكار (Dirk & Maxim , 2016).

4. نموذج العمليات المتكاملة:

أهم ما يميز هذا النموذج التوازي في استخدام العمليات المتكاملة، وبروز الاهتمام بالموردين والعملاء الأساسيين، يتم فيها تقوية التنسيق والتكامل بين عمليات البحث، التطوير والانتاج، في الوقت ذاته تعزيز التعاون الأفقي بغض النظر عن حجم وامتداد المؤسسة، وتم الاعتماد على استراتيجية الوقت في ظل الخل الذي ميز دورة حياة المنتج باختصار وقت الابتكار الواجب استنفاده، من خلال كون عمليات الابتكار موازية لنشاطات أخرى بدلا من أن تكون ضمن سلسلة الأنشطة المتواترة، بالاعتماد على المصادر الخارجية في استلهام الأفكار الجديدة، ودمجها بالانشطة الداخلية للمؤسسة، مما يخلق تداخلا بين وظائفها، لربح مزيد من الوقت عوض تسلسلها.

5. نموذج تكامل النظام والشبكات:

استمر خلال هذه الفترة العمل باستراتيجية الجيل الرابع بشكل مكثف مع التطوير، صاحبه تعزيز الاهتمام بالأداء والجودة، في ظل تنامي المنافسة، وقصر دورة حياة المنتج، والتطور التكنولوجي المتنامي، وظهر تكييف استراتيجية الجيل الرابع من خلال تحقيق الريادة بتقديم منتجات عالية الكفاءة، مع انخفاض التكاليف وهو جوهر هذه الاستراتيجية زيادة على قدرة تقديم ابتكارات في السوق.

فالمؤسسات لا يمكنها الابتكار بشكل منعزل، بل في سياق منظومة شبكية من العلاقات مباشرة أو غير مباشرة مع مؤسسات أخرى، ويتعارض هذا النموذج في تصوره مع بقية النماذج، التي تعتبر الابتكار المدفوع بالتكنولوجيا مجموعة مراحل متتالية، فيما يركز هذا النموذج على تفاعل مختلف العلاقات والعوامل التي تحكم عناصر النظام داخل المؤسسة، والتي تشكل محركا لعملية الابتكار، وتأثير عوامل الاقتصاد الكلي وخصائص البيئة الاقتصادية وبنية السوق، ونتائج أداء الدولة فيما يخص النمو ودعم فرص العمل والقدرات التنافسية للاقتصاد المحلي (Fabiana , Edson Aparecida , & Marcela , 2016)

ثالثا. استراتيجيات الابتكار:

تم تعريف الاستراتيجية في الأدبيات البحثية بأشكال مختلفة، من أهمها ما جاء به "هنري مينتزبيرج" في كتابه "صعود وهبوط التخطيط الاستراتيجي"، حين عرفها على أنها مجموعة من الخطوات المنهجية والمتكاملة، تشكل مسارا لتحقيق عمل مقصود بوعي، للتعامل مع مختلف المواقف التي تعترض المؤسسة في تحقيق أهدافها،

موضحا ارتكازها على خمس عناصر اهمها التخطيط كأول خطوة في بناء استراتيجية المؤسسة، والذي تهتم من خلاله بوضع الأهداف والعمليات التي تحققها وصولا إلى بناء تصور مستقبلي للمؤسسة في بيئتها (Aries Heru & Wei , 2016).

1. تعريف استراتيجية الابتكار:

بناء على ماسبق يمكن تعريف استراتيجية الابتكار في المؤسسة على أنها مجموعة من الإجراءات والخطوات العملية، التي تهدف إلى اختيار أفضل آليات وطرق الابتكار وتطويره، بما يسهم في اكسابها ميزة تنافسية (Victoria , Renata , Robert , & Stephan , 2021)، ويعرفها (Rajan , 2018) بأنها تركيز المؤسسة على أنواع مختلفة من الابتكارات بشكل نسبي، يختلف باختلاف أهداف المؤسسة من الممارسات الابتكارية، وطريقة تخصيص الموارد لتحقيقها وانجازها، وفقا لاستراتيجيتها سواء الكلية، أو على مستوى وحدات الاعمال، أو تلك المتعلقة بالمستويات الوظيفية المختلفة، وفقا لهذا التعريف يرى (Pisano (2015 أن استراتيجية الابتكار في المؤسسة تجيب على أهم ثلاث أسئلة جوهرية وهي:

➤ ما هي الكيفية والطرق التي ستستخدمها المؤسسة في ابتكاراتها القادرة على خلق القيمة لعملائها المتوقعين؟
➤ كيف تستطيع المؤسسة الاستفادة من جزء من القيمة التي ولدتها ابتكاراتها، لاعادة استغلالها في توليد ابتكارات جديدة؟

➤ ما هي طبيعة الابتكارات التي يجب أن تعمل عليها المؤسسة، والتي تمكنها من إنشاء القيمة لزيائنها والاستفادة منها في ذات الوقت، وطبيعة وحجم الموارد التي يحتاجها كل نوع من الابتكارات التي تعمل عليها المؤسسة.

➤ إضافة إلى ما سبق، هل تخدم هذه الابتكارات ضمن استراتيجيتها، الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟

2. محددات تنفيذ استراتيجية الابتكار:

تحتاج المؤسسات إلى مجموعة من المحفزات تدفعها إلى الابتكار، ينظر إليها كمحددات تدعم وتقوي قدرتها على تنفيذ استراتيجية الابتكار التي اختارتها، وتتمثل أساسا في (Piotr F. , 2021):

1.2. القدرة على التكيف:

تشكل قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، المتسمة بالاضطراب والتغير المستمر، عاملا مهما في تنفيذ استراتيجيتها الابتكارية وأنشطتها المبتكرة، حيث يركز هذا التكيف على مهارات وقدرات المدراء وكفاءتهم واحترافيتهم في إدارة الأنشطة الابتكارية وتنفيذها، وقدرتهم على تخصيص الموارد المالية الملائمة لأنشطة البحث والتطوير التي يديرونها على مستوى المؤسسة، ويمكن أن يكون وفقا للتكيف نمطين، الاول التكيف الاستباقي حيث تكون للمؤسسة القدرة على تنفيذ ابتكاراتها بشكل مطلق، وتقديم منتجاتها

وخدماتها المبتكرة قبل المنافسين، وطرحها في السوق في وقت أبكر أو في أوج ظهور احتياجات الزبائن أو المستهلكين، والثاني تكيف سلبي (تفاعلي)، وفي هذا النمط من التكيف لا تلعب المؤسسة سوى دور المقلد للمؤسسات الأخرى في ابتكاراتها، أو تنفيذ ابتكارات نسبية وفقا لاحتياجات عارضة أو آنية، لا تكسبها ميزة المبتكرين الأوائل.

2.2. القدرة على التنبؤ بتغيرات السوق:

تتيح القدرة على التنبؤ بتغيرات السوق سواء في الطلب، الأذواق، الاسعار وغيرها للمؤسسة إمكانية توقع أحداث السوق التي تمكنها من اقتناص الفرص لاطلاق منتجات أو خدمات جديدة، كما تسمح لها قدرة على التكيف بتنفيذ ابتكارات على عدة مستويات إقليمية، محلية أو على مستواها المؤسسي.

3. أهم استراتيجيات الابتكار:

1.3. الاستراتيجيات القائمة على القيمة:

1.1.3. استراتيجية "قيادة التكنولوجيا" (Stéphanie , Benoit , Muriel , Anne , & Léandra , 2017) :

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على إطلاق منتجات مطورة ومبتكرة ذات قيمة تكنولوجية عالية، يتم انتاجها اعتمادا على عمليات البحث والتطوير المستمرة على مستوى المؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى طرح أكبر عدد من الابتكارات ذات الطابع التكنولوجي في السوق، وعادة ما تتخذ هذه الابتكارات منحى الابتكار الجذري لاعتمادها على البحث والتطوير المؤدي إلى طرح كل ما هو جديد تماما، وتعد كل من Google ، Bosch و Siemens أهم الشركات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية.

2.1.3. استراتيجية "قراءة السوق":

هي استراتيجية مناظرة لاستراتيجية قيادة التكنولوجيا، حيث تهدف المؤسسة من خلالها إلى خلق القيمة اعتمادا على الابتكار المتزايد والمتواصل بشكل مستمر وتخصيص المنتج ، يتم بناء هذه الاستراتيجية باليقظة المستمرة والانتباه للطلبات والاحتياجات التي يبديها العملاء والمستهلكين، من خلال بحوث التسويق بأنواعها، قصد توجيه عمليات البحث والتطوير لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات، وإطلاق ابتكارات ناجحة، وهي استراتيجية داعمة للابتكار التدريجي، والتي يجب استخدامها بعقلانية وحذر، لكونها يمكن أن تؤثر على قدرات المؤسسة في منحى الابتكار الجذري، وهي ظاهرة يطلق عليها "معضلة المبتكر" حيث يمكن أن تضيق فرص الابتكار التخريبي على المؤسسات التي تتمحور ابتكاراتها حول المستخدم، وأهم المؤسسات التي انتهجت هذه الاستراتيجية نجد كل من Visteon و Caterpillar ،Hyundai .

3.1.3. استراتيجية "الحاجة إلى الباحث":

تعتبر كل من الاستراتيجيتان السابقتان من كلاسيكيات إدارة الابتكار، بظهور توجه ثالث أقل شهرة منهما، ويقدم طريقة جديدة في اطلاق الابتكارات، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على السوق أيضا، لكن ليس بهدف الانصات إلى طلبات المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم المختلفة، وإنما تعمل على توقع الاحتياجات المستقبلية وطبيعة الاستخدامات في المستقبل، بناء على بحوث مستمرة، تعمل على استقرار المستقبل لتحديد تلك الاحتياجات، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تكون أول من يطلق منتجات مبتكرة قادرة على تلبية احتياجات لم يعلن عنها بعد، وهي بهذا فهي استراتيجية تعتمد على توليد ابتكارات تركز على الاستخدامات المستقبلية والخصائص الوظيفية المتوقعة، أهم المؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية نجد كل من Apple، Procter وTesla.

2.3. الاستراتيجيات القائمة على الموارد:

تقوم هذه الاستراتيجيات على دور الموارد في عمليات الابتكار، وطرق استخدامها من طرف المؤسسة لمواردها في ابتكاراتها وتقديمها إلى العملاء في الأسواق، تتبع المؤسسة وفقا لذلك استراتيجيتان هما: الاستراتيجية الاستكشافية، والاستراتيجية الاستغلالية.

1.2.3. الاستراتيجية الاستكشافية:

ترتكز الاستراتيجية الاستكشافية على مضامين ريادة الأعمال المرتكزة على الأفكار الابتكارية، وتعتمد على أنشطة المخاطرة بهدف الوصول إلى الفرص الجديدة في الأسواق، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تطوير منتجاتها وعملياتها المختلفة، بإضافة قيمة ملموسة لدى العملاء والمستهلكين، أو إضافة الجديدة منها لفتح أسواق جديدة تماما (Revti Raman , Thao Kim , & Dave , 2018)، تنتهج هذه الاستراتيجية منهج التجريب لتحقيق اختراعات جديدة، تستهدف استحداث أسواق جديدة لمنتجات جديدة، تقترن الابتكارات فيها بالطبيعة التكنولوجية للمنتجات مقارنة بالسابقة (Ksenia & Anna , 2021)، وترتبط من ناحية أخرى بأنشطة البحث وتجربة البدائل الجديدة، والتجديد للعمل خارج مجال المعرفة السائدة لدى العاملين في المؤسسة، والتوجه نحو الاكتشاف والتجريب المستمر لايجاد البدائل المناسبة، وبالتالي بناؤها يتم على أساس المعرفة الجديدة، وعليه تتسم هذه الاستراتيجية بعدم اليقين، ومدة أطول لتحقيق نتائجها التي غالبا ما تكون سلبية، لاعتمادها على البدائل الجديدة التي تتأثر وتتحد بالتطورات المتلاحقة بوتيرة سريعة سواء من ناحية احتياجات العملاء أو تغيرات مميزات الأسواق (Jesús Álvarez , José-Á. , & Mariano , 2016). كما تؤدي استراتيجية الابتكار الاستكشافية إلى ابتكارات جذرية تهتم بالخصائص التكنولوجية للمنتجات، وتستهدف العملاء المحتملين في الأسواق الناشئة (Ellen , Sebastian , Monika , & Henning , 2016).

2.2.3. الاستراتيجية الاستغلالية:

يعتمد الابتكار من خلال الاستراتيجية الاستغلالية على اهتمام وتطلع المؤسسة لإعادة استغلال مواردها المتاحة، والكفاءات الوظيفية التي تحوزها، والتجديد في منتجاتها وعملياتها المرتكزة على المعرفة والخبرة التراكمية التي تشكل جزءا مهما من ثقافتها التنظيمية، ترتبط بشكل مباشر بالأنشطة المولدة للابتكارات ضمن المنتجات التي يتم تداولها حاليا في السوق، وهي محل طلب متزايد من طرف العملاء، إلا أنها يمكن أن تتجاوز التحسينات الإضافية إلى منتجات جديدة تماما، تركز على السرعة في التنفيذ وصقل المواهب والكفاءات، وجذب التقنيات والتكنولوجيات، والاستفادة من النماذج الموجودة، مما يكسبها قوة في التنبؤ على المدى القصير، كما تهتم بتنمية مهارات المواهب، وتطوير التقنيات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة في طرح منتجاتها أو خدماتها، باستثمار المعارف والمهارات المتراكمة عبر الزمن، والتي أصبحت تشكل رأسمالها الفكري والصناعي (Jesús Álvarez , José-Á. , & Mariano , 2016). من ناحية أخرى تستجيب هذه الاستراتيجية للاحتياجات الفعلية والآنية للسوق، باعتماد المؤسسة في ذلك على تحسينات متتالية في أعمالها بنوع من الحذر على المدى الزمني القصير (Jesús Álvarez , José-Á. , & Mariano , 2016). تعمل استراتيجية الابتكار الاستغلالية التي تتسم بالتزايد المستمر على إحداث تغييرات جزئية في القدرات التكنولوجية التي تحوزها المؤسسة، مع قدرتها على تلبية الاحتياجات الحالية للعملاء وطلبات السوق (Ellen , Sebastian , Monika , & Henning , 2016).

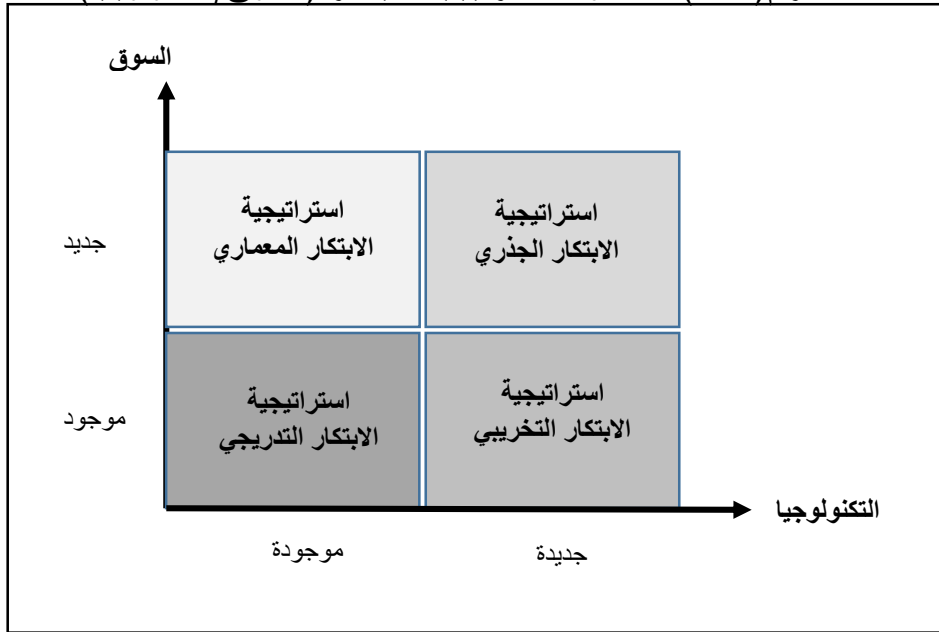
يمثل العمل بهتين الاستراتيجيتين معضلة بالنسبة للمؤسسة، حيث تجد نفسها بين اتجاهين عليها أن تعمل في إطارهما في آن واحد، فهي مطالبة بالبقاء من خلال الاستراتيجية الاستغلالية بالانخراط الكاف في مجال الاستغلال للحفاظ على بقائها الآن، ومجبرة في الوقت ذاته على انتهاج الاستراتيجية الاستكشافية بتوجيه طاقة كافية لاستكشاف فرص المستقبل لضمان حياتها (Jesús Álvarez , José-Á. , & Mariano , 2016) ولأن الاختلاف بينهما متجذر وكبير بالنظر لقدرات التعلم وشكل تكوين كل استراتيجية من حيث الهيكل، الكفاءات والثقافة المتعلقة بها، فإن الجمع بينهما يشكل تحديا واضحا للمؤسسة من خلال بروز توترات واختلالات تنظيمية تؤثر على إنتاجيتها وحسن سيرها، إلا أنه إذا نجحت إلى حد ما في ذلك، فبإمكانها التخفيف من مساويء كل استراتيجية على نشاطها، حيث تخدم الاستراتيجية الاستغلالية استمراريتها فيما تسهم الاستكشافية في الحد من مخاطر القصور الذاتي والكفاءة (Ksenia & Anna , 2021)

3.3. الاستراتيجية القائمة على ثنائية السوق/التكنولوجيا:

تعتمد هذه الاستراتيجية على العوامل المرتبطة بوضعية السوق وظروفه، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في تطوير المنتجات والخدمات في المؤسسة، بناء على التحليل المرتكز على السؤالين التاليين:

بالنسبة للسوق، هل يسهم الابتكار في فتح سوق جديد كلياً، أم يتوجه لسوق قائم حالياً، وبالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة هل تم استخدام تقنيات وتكنولوجيات جديدة في ابتكار المنتجات والخدمات، أم تم الاعتماد على تكنولوجيا هي من مكتسبات المؤسسة؟ (Reed , 2020). يوضح الشكل () الاستراتيجيات الأربع المترتبة وفقاً للمصفوفة التالية:

الشكل رقم (II-6): مصفوفة استراتيجية الابتكار (السوق/التكنولوجيا)



Source : Reed Kennedy (2020),strategic management, p175

1.3.3. استراتيجية الابتكار الجذري:

تتمحور استراتيجية الابتكار الجذري في قدرة المؤسسة على استخدام تكنولوجيا جديدة تماماً لتلبية احتياجات لم يلتفت إليها في السوق، من خلال تحويل أفكار جديدة يمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها أو خدماتها بشكل جيد وبطريقة أفضل من المنافسين، وفي ذات الوقت تتجه إلى خلق قيمة جديدة ومختلفة بشكل كامل، هذا من جهة وأيضاً تطوير الممارسات الحالية استراتيجياً لخلق قيمة جديدة في المنتجات والعمليات بصفة مختلفة عن الآخرين (Boniface , 2022)، تساهم استراتيجية الابتكار الجذري في تعاضد مؤشرات الأداء المتعلقة بالمنتجات، وإدخال تغييرات حاسمة في قواعد السوق، وأيضاً على طبيعة المنافسة فيه وكذا هيكل الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويمكن أن يتعدى ذلك إلى تعديل في نمط الصناعة ذاتها (Jin , Alexander , Eric , & Poh Kam , 2019).

✓ خصائص استراتيجية الابتكار الجذري:

تعتبر استراتيجية الابتكار الجذري توجها تميزه مخاطر متعددة على واقع الممارسات الحالية للمؤسسة، فيشكل بذلك مصدر تعطيل لتقدمها، وتتضح أهميتها لارتباطها بعوامل نجاح المنتج الجديد، والسعي لتأخير أو منع تقادمه، والحفاظ على درجة حدائه، وبالنسبة للسوق بقدرتها على الحفاظ على تنافسيتها واستمرار نجاح المنتج الجديد لفترة طويلة، كما تعتمد بشكل أساسي على المعرفة المتكاملة، التي تعتبر ركيزة قدرات المؤسسة على إحداث ابتكارات جديدة تماما، أو فتح أسواق جديدة تستقطب ابتكاراتها الحديثة (Francesco , R. Duane , Daniel , & Valeriano , 2022)، تعتمد استراتيجية الابتكار الجذري على عدة عوامل تشكل خلفية لها كالخبرات المتراكمة بالمؤسسة، ثقافتها التنظيمية، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، لا يمكن التنبؤ بمخرجاتها بشكل مؤكد، وهي معرضة للانقطاع والتوقف ثم إعادة الاستئناف، فهي استراتيجية غير خطية وتتطوي على تكرار بعض الأنشطة والتوظيف المستمر لقدرات المؤسسة الابتكارية (Jin , Alexander , Eric , & Poh Kam , 2019).

✓ مساويء استراتيجية الابتكار الجذري:

على الرغم من أهمية استراتيجية الابتكار الجذري في تعزيز ربحية المؤسسة وتنافسيتها، من خلال تفوقها في تلبية احتياجات المستهلكين بمنتجات أو عمليات جديدة تماما، وأيضا في قدرتها على فتح أسواق جديدة تدعم ريادتها، إلا أنها استراتيجية تحمل جملة من المخاطر على سيرورة المؤسسة ومستقبلها أهمها (نورالهدى، 2020):

- احتمالات الفشل العالية، ليس فقط لأن النشاط الابتكاري يتميز أصلا بارتفاع نسبة الفشل، ولكن يمكن أن تفوق الأفكار الجديدة إمكانات المؤسسة تكنولوجيا وماليا، أوقع المؤسسة في عجز تسويقي لا يمكنها من تسويق منتجها الجديد، وهو ما يمكن أن يشكل خطرا ماليا على المؤسسة ويبرهن استمرار نشاطها وبقائها.
- المخاطرة المالية، فالمؤسسة التي تتوجه إلى ابتكار جديد تماما، عليها رصد ميزانية مهمة للتكفل بنفقات الابتكار العالية، خاصة التكنولوجية منها، وهي بذلك تخاطر بقدراتها المالية في ظل ظروف عدم التأكد واحتمال فشل المنتج الجديد.
- ظاهرة التقليد التي ينتهجها المنافسون اللاأخلاقيون، والذين يهدفون إلى استغلال نجاح المنتج الجديد في السوق، وهم بذلك يشكلون تهديدا اقتصاديا وأخلاقيا على المنتج، يمكن أن يهدد استمراره ويقصص من دورة حياته، وهو ما يعني خسائر تؤثر بشكل مباشر على المراكز المالية للمؤسسة.

2.3.3. استراتيجية الابتكار التدريجي:

تشير استراتيجية الابتكار التدريجي التحسينات التي يتم إدخالها بشكل مستمر على مختلف منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة، بهدف تصحيح العيوب وتحسين الأداء، كتخفيض التكلفة، ادخال خط انتاج جديد... الخ، مع تقادي استخدام تكنولوجيا حديثة، تأثير هذه الاستراتيجية محدود في السوق والتكنولوجيا المستخدمة،

لكنها تسهم بشكل واضح في تلبية احتياجات المستهلكين وترقية المنتجات الجديدة مقارنة بالقديم، كما أنها لا تستهدف فتح أسواق جديدة (Xi , 2022)، يرى كل من (Jin , Alexander , Eric , & Poh Kam , 2019) تهدف استراتيجية الابتكار التدريجي إلى أحداث تحديثات طفيفة على المنتج أو الخدمة، في ظل التكنولوجيا الحالية، ليزيد من إمكانياتها بإضافة مزايا للقدرات المتعلقة بالمؤسسة، كما أنه لا يتطلب قدرات هائلة متعلقة بحجم المؤسسة وقدراتها التكنولوجية.

✓ خصائص استراتيجية الابتكار التدريجي:

تمثل استراتيجية الابتكار التدريجي تحسين المؤسسة للمعرفة والخبرة بشكل تراكمي عبر الزمن، وتتميز لقدراتها التقنية التي تملكها حاليا واستثمارها بشكل ايجابي، مما يجعلها ضمن مكونات الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تتيح لشركائها فهم آليات عملها بسهولة، وتوضح شكل المهام والوظائف والفصل بينها، إضافة إلى تمكين المؤسسة من الحفاظ على المعرفة التي تراكمت لديها من الاستخدام السيء أو التسريب للمنافسين (Mariusz & John , 2021)، كما أنها استراتيجية تتمحور حول الانسان، بمعنى أنها تتيح الابتكار بهدف حل مشكلات معينة، وتلبية احتياجات بعينها، وتستهدف سوقا موجودة وقائمة حاليا، مما يزيد من أهميتها بالنسبة للمستهلكين الذين لا يريدون تغيير توجهاتهم ونمط استهلاكهم من خلال حصولهم على احتياجاتهم التي تعودوا عليها بنوع من التحسين وزيادة في الأداء والفعالية (Xi , 2022)، من ناحية أخرى يمكن مباشرة هذه الاستراتيجية دون سابق أعمال تمهيدية تركز عليها عملية الابتكار، على اعتبار ارتكازه على الخصائص والمواصفات التي يتمتع بها المنتج المراد تطويره، وتعتمد بصفة خاصة على عمليات التحسين المتدرج وفقا لـ"دورة ديمينغ"، والتي تتكون من أربع مراحل أساسية، التخطيط والمتضمن تحديد المشكلة للتركيز على مجال التحسين، ثم العمل على إدخال تلك التحسينات المتوصل إليها على حيز تجريبي ضيق، ثم فحص النتائج الأولية للتحسينات التي تم إدخالها على المنتج أو العملية، والمتعلقة بقبول التحسينات فنيا، تكنولوجيا وتسويقيا، في الأخير يتم عملية التنفيذ الفعلي للتحسينات، وبرز المنتج في صورة جديدة مبتكرة تحمل خصائص جديدة، ليدمج ضمن مبيعات المؤسسة في السوق (نورالهدى، 2020).

✓ مساويء استراتيجية الابتكار التدريجي:

تستطيع المؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية في الوقت الحالي فقط، بسبب المنافسين الذين ينتهجون مسار الابتكار المدمر، والذي يستهدف إرباك المؤسسة لنفقد ريادتها في السوق، فاستراتيجية الابتكار التدريجي تدعم ميزة المؤسسة مؤقتا، ولا يمكنها الصمود أمام استراتيجية الابتكار الجذري القادر على خلق قيمة جديدة تماما، وفتح أسواق جديدة أيضا (Jin , Alexander , Eric , & Poh Kam , 2019).

لا تشكل استراتيجية الابتكار التدريجي استراتيجية قائمة في السوق، وإنما هي استراتيجية تابعة، إلا في حالات التراكم لتشكل اختراقاً في السوق، كما أنها تركز التكنولوجيا السابقة للمنتج وتبقي على الحالة الراهنة، فهي لا تحدث تحولاً في طبيعة المنتج أو السوق الذي يتواجد فيه، والمبالغة في استخدامها تترك الزبون الذي يتعامل مع منتج يتغير باستمرار في فترات وجيزة، يمكن أن تحول وجهته إلى منتجات أخرى أكثر استقراراً، ومن ناحية أخرى قد تؤثر على قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة تتغير بسرعة (مثلاً في مجال الإلكترونيات) (نورالهدى، 2020)

3.3.3 استراتيجية الابتكار التخريبي (الدمر):

توصف استراتيجية الابتكار التخريبي على أنها الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمحدودة في مواردها من تحدي المؤسسات القائمة والراسخة بنجاح في سوق ما، من خلال مجموعة من الممارسات تتمثل في الأداء متدني الخصائص وفقاً لتقدير المستهلك العادي، تقديم قيمة جديدة هدفها جذب عملاء جدد خاصة ذوي الحساسية الكبيرة للسعر، تخفيض الأسعار بشكل محسوس والعمل على الانتقال من سوق متخصصة إلى سوق رئيسية (Seojeong , Yoonji , & Seungho , 2022).

فيما يعرف (Eko Agus , 2022) استراتيجية الابتكار التخريبي على أنها قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل استغلال الفرص في الأسواق، واستقطاب العملاء الذين أغفلت احتياجاتهم من طرف المؤسسات الرائدة التي تركز على الطلب المرتفع، لتحقيق قفزة تنافسية معتمدة على تجويل رغبات واحتياجات تلك الفئة من العملاء إلى ابتكارات تنافسية بشكل تدريجي، يحولها إلى مؤسسات منافسة، من جهته يرى (Steven & Hui , 2020) أن المؤسسة تنتج باستخدامها لاستراتيجية الابتكار التخريبي منتجات، خدمات وتقنيات تتميز في بدايتها بميزات أدنى مما تقدمه المؤسسات المسيطرة في السوق، والتي تلقى قبولا لدى المستهلكين العاديين، الذين تجذبهم وترضي احتياجاتهم لتشكيل بهم سوقاً جديداً ذو سمات أداء خاصة تتعلق بالجودة والسعر المنخفضين، والذين تهملهم الأسواق الحالية، ليعمل الابتكار التخريبي على تحسين التدريجي للمنتجات أو الخدمات لتلبي احتياجات السوق الحالية، والحصول على حصة سوقية تشكل اضطراباً في الأسواق الرئيسية.

يتم استخدام مصطلحي "شاغل الوظيفة" لتعريف الأعمال التجارية الحالية التي تمارسها المؤسسات الرائدة، و"الداخلون" للإشارة إلى المؤسسات التي تقتحم السوق لأول مرة، حيث يمكنه أن يأخذ عدة أشكال أهمها: الابتكار التخريبي في الأسواق المنخفضة، والابتكار التخريبي في السوق الجديدة (Fredrick , Agnes Hajdu , & P'eter , 2022).

• الابتكار التخريبي في الأسواق المنخفضة:

يتم التوجه في الأساس إلى المستهلكين الذين لم تلبى احتياجاتهم بالشكل الكافي، من خلال الاعتماد على منتجات ذات جودة وسعر مخفضين، تعمل المؤسسة على تحسينهما بشكل تدريجي حتى تتمكن من خلق مساحة تجارية مهمة للمنتج أو الخدمة، تدعم زيادة الطلب عليه في السوق.

• الابتكار التخريبي في الأسواق الجديدة:

تعمل المؤسسات الصغيرة والمحدودة في مواردها على تقديم منتجات وخدمات في الأسواق التي يهملها "شاغل الوظيفة"، وتوجه ابتكاراتها نحو المستهلكين العاديين، وتواصل تقدمها بتلبية الاحتياجات الحالية للسوق في ظل تجاهل "شاغل الوظيفة" (لمؤسسات الرائدة) للوافدين الجدد، مركزة على الفئات ذات الطلب المرتفع، لتبدأ المؤسسات الوافدة باستقطاب العملاء الرئيسيون لشاغلي الوظيفة محدثة اضطرابا في السوق.

✓ خصائص استراتيجية الابتكار التخريبي:

يشير كريستنسن (2000) إلى الخصائص المميزة لاستراتيجية الابتكار التخريبي، حيث تتميز باستهداف المستهلكين والعملاء وفقا لطرق جديدة غير معتادة، مع تبني سياسة ربحية مخفضة، والعمل على إدخال تحسينات على أداء المنتجات بطريقة غير تقليدية لا ينتبه إليها المستهلكون العاديون، واتباع مسار تحسيني جديد وفقا لمعايير مختلفة، من جهته يرى غوفينداراجان (2006) أن استراتيجية الابتكار التخريبي تعتمد على معايير معينة أهمها تميز المنتجات بأداء منخفض وفقا لتقدير المستهلك العادي، حيث تقدم المؤسسة عروض قيمة تستهدف شرائح جديدة من المستهلكين الذين يبدون حساسية تجاه السعر (التوجه نحو الأسعار المنخفضة) وفقا لأسعار بيع مخفضة مقارنة مع الأسواق الرئيسية التي تخترق من طرف الأسواق المتخصصة (Steven & Hui , 2020).

4.3.3. استراتيجية الابتكار المعماري:

تعرف استراتيجية الابتكار المعماري (ويصطلح عليه أيضا بالابتكار المجاور)، بأنها استراتيجية الابتكار التي تغير في طبيعة الروابط بين مكونات المنتج (كنظام)، دون تغيير في طبيعة هذه المكونات الأساسية، وهو ما يفسر تعثر بعض المؤسسات التي تقوم أنشطتها على ابتكارات روتينية، فمن بدايات التفكير في الابتكار أي بداية بأبحاث شومبتير (1934)، استمرت تساؤلات الباحثين في مجال الابتكار عن سبب فقدان المؤسسات لميزتها التنافسية بمجرد دخول ابتكارات جديدة إلى سوقها، فيما تتعزز في مواجهة ابتكارات من نوع آخر، على اعتبار قاعدة التدمير الابداعي لشومبتير، واتجهت إجاباتهم نحو أن قدرات المؤسسات التنافسية لا تصمد أمام الابتكارات الجذرية (الراديكالية)، ابتكارات تعمل على تدمير الكفاءة، في حين تستطيع قيادة ميزات التنافسية أمام الابتكارات التدريجية (المتزايدة) وهي ابتكارات داعمة للكفاءة، وهو ما يفسر تعثر شركة رائدة في مجالها مثل (Xerox) لسنوات قبل أن تتمكن من تطوير آلة تصوير صغيرة للورق العادي (Allan , 2018)

من جهة أخرى تركز استراتيجية الابتكار المعماري على استخدام التكنولوجيا القائمة في المنتجات أو الخدمات الجديدة لفتح أسواق جديدة أو استهداف مستهلكين وعملاء جدد لم يستخدموا المنتج من قبل، فقد استخدم في إنتاج الساعة الذكية تكنولوجيات الهاتف النقال، وهي تكنولوجيا قائمة حالياً أدت إلى استقطاب مستخدمين جدد كونوا سوقاً جديدة لمنتج جديد يستخدم تكنولوجيا حديثة، فاستراتيجية الابتكار المعماري تعمل على تغيير بنية منتج ما لإنشاء منتج جديد يتحسّن سوقاً جديدة (Reed , 2020).

✓ خصائص استراتيجية الابتكار المعماري:

تعتمد استراتيجية الابتكار المعماري على المعرفة الدقيقة بمكونات المنتج وطبيعة الروابط التي تربط بينها، وتسمى بالمعرفة المعمارية، والتغيير في أحدهما هو جوهر الابتكار (Allan , 2018)، إن التغيير في الروابط بين مكونات المنتجات أو الأنظمة يشكل في ذاته تحدياً للمنظومة الهندسية في المؤسسة، كما تركز جهود الابتكار في هذه الاستراتيجية على تغييرات في النطاق التكنولوجي أو الواجهة التكنولوجية، تبعا لخطوات مهمة صغيرة ومتدرجة، كما تستهدف بشكل بارز مكونات التصميم مع الاحتفاظ بطريقة التشغيل الأصلية (author, 2022).

4.3. استراتيجية المحيط الأزرق في الابتكار:

يعتبر مصطلح "المحيط الأزرق" من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، ويرمز في الأساس إلى المياه النقية والصفافية التي تعكس اللون الأزرق للسماء، فهي مياه لم تتعكر ولم تتلوث بمكونات خارجية، لينقل استخدامه على يد مجموعة من الباحثين والمفكرين إلى مجال إدارة الأعمال، وبالخصوص في مجال التسويق للإشارة إلى الأسواق التي لا زالت صافية، ولم تطلها صناعات أو منتجات بعد، وهي أسواق لا تزال مجهولة بالنسبة للمؤسسة ومنافسيها على حد سواء، وتشكل بذلك فرصة لها لغزوها بمنتجات أو خدمات جديدة، تحقق لها المنفعة الاقتصادية، وتضمن لها النمو والبقاء، وعموماً تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية لعدة عوامل أهمها الطفرات التقنية المتسارعة في الانتاج، تضاعف وتنوع الصناعات مما أدى إلى تغلب العرض على الطلب، تسارع التوجه نحو العولمة الاقتصادية للأسواق والتكنولوجيا، وأخيراً عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والتشريعية في بيئة الأعمال، كما أنها فلسفة تركز على مجموعة من الركائز الأساسية أهمها الابتكار إضافة إلى الاستبعاد، النقل والزيادة (نزار رشيد و سامي فريق، 2014).

بناء على ما سبق فإن قدرة المؤسسة على رسم حدود لسوق جديد يتطلب منها تقديم قيمة جديدة ومنافسة، لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الابتكار المستمر، فبروزها بمنتج جديد يرتبط باحتياجات العملاء يكسبها ميزة تنافسية قادرة على استدامتها وزيادة ربحيتها (Muhammad , Rosmaini , Muhammad Imran , & Josu , 2019) وفقاً لـ W.Chan Kim و Renée Mauborgne تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق ابتكارية تقود المؤسسة من خلالها المنافسة في سوق جديدة ومنفصلة تماماً، تمكنها من التميز الإيجابي والقدرة على قيادة

التكاليف بخفضها أقل ما يمكن، وتوضح قدرات المؤسسة في ابتكار القيمة للعملاء المحتملين والتحكم في هيكل التكاليف، متجهة بذلك إلى تحقيق ربحية متنامية تمكنها من النمو المستمر والتحكم في المنافسة لأطول فترة ممكنة (سارة و فريد، 2017).

المبحث الثاني: القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقدرات الابتكارية

أولاً. الإطار العام للقدرات الابتكارية:

1. تعريف القدرات الابتكارية:

تعرف القدرات الابتكارية للمؤسسات على أنها مجموع القدرات التي تمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها، خدماتها أو عملياتها الجديدة، وتحسين جودتها بما يخدم تطورها ونموها، كما توصف بأنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في ابتكاراتها مستجيبة بذلك للتغيرات البيئية التي تتواجد بها.

أول من صاغ هذا المصطلح (القدرات الابتكارية) البروفيسور سواريز سنة 1990، مشيراً من خلاله إلى مستويات الابتكار وإمكانيات الاختراع المرتبطة به، وكذا إلى قياس ميوليات النشاط الاقتصادي ضمن حيز جغرافي محلي أو وطني وشملت في ذات الوقت بعدين الأول يتعلق بالإشارة إلى اقتصاد معين أو منطقة معينة، والآخر يشير إلى المؤسسات ككيان اقتصادي فاعل، فيما اعتنت الأبحاث المختلفة بتعريف القدرات الابتكارية ضمن بعدي المنطقة والاقتصاد المرتبط بها في آن واحد، إلا أننا نشير في بحثنا هذا إلى القدرات الابتكارية المتعلقة بالمؤسسات، والتي تعني قدراتها على الاستمرار في إنتاج مخرجات مبتكرة (منتجات، خدمات أو عمليات) بشكل متواصل، معتمدة في ذلك على مواردها، استراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، ومدى نجاحها في تسخيرها لانجاح عملياتها الابتكارية (Furawo & Scheepers, 2018).

يمكن تعريفها أيضاً على أنها القدرات التي تمكن المؤسسة من استخدام المعارف والمهارات والتقنيات لتطوير منتجات، خدمات وأساليب جديدة، أو تجديد وتحسين جودة الموجود منها (Hafiz Ali , Naveed Ahmad , 2023) ، من جهته يرى (Axel & Valérie) أن القدرات الابتكارية كمفهوم ليست بمعزل عن بقية القدرات التي تمتلكها المؤسسة، بل تتداخل معها مما يصعب تحديدها وتعريفها، حيث تركز على ممارسات المؤسسة وعملياتها المختلفة، وكذا مواردها المتاحة على اختلاف أنواعها الملموسة وغير الملموسة، وهي بذلك تمثل قدرة المؤسسة على تكاملها وتناسقها في مستوى عال.

من المهم التمييز بين القدرات الابتكارية والإبتكار، فالقدرات الابتكارية تدعم إنشاء الأفكار الجديدة لتطوير منتجات وعمليات جديدة من خلال بناء العلاقات وتبادل الخبرات والمعرفة، أما الابتكار فيمثل النتائج

من العمليات الأولى تمثلها براءات الاختراع، المنتجات الجديدة وحجم المبيعات للمنتجات الجديدة، وعليه فالقدرات الابتكارية أنشطة تسهم في استثمار المعرفة لانتاج وتوليد معرفة جديدة تعزز عمليات الابتكار في المؤسسة، وتدعم جهودها في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات حقيقية (Patrick , Steven , & David , 2016).

من جهة أخرى تشكل القدرات الابتكارية عاملا داعمًا لتطوير ثقافة وممارسات الابتكار، من خلال تعزيز قدرات التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والاستجابة لتطور احتياجات العملاء بما يحق ميزة المؤسسة وعوائد في ذات الوقت، تستثمرهما في بناء سمعتها وتطورها، ومنحها طاقة داخلية لتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة قابلة للتسويق (Agatha , Mira , & Yosman , 2021).

أما (Tomasz , 2011) يرى أن القدرات الابتكارية للمؤسسة تمثل كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية آدائها لمختلف مشاريعها الابتكارية، والتي بدورها تحدد مستوى تنافسيتها في السوق، وتتقسم هذه العوامل إلى عوامل خارجية ترتبط بالسياسات الاقتصادية والمنظومة القانونية المرتبطة بتنظيم الأنشطة الابتكارية للمؤسسات، والظروف المرتبطة بطبيعة المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها، وعوامل داخلية تتضمن أساسًا مختلف موارد المؤسسة المالية، المادية والتنظيمية، إلى جانب رأس المال الفكري، كما تؤثر طبيعة الصناعة أو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة في تشكيل قدراتها الابتكارية.

بالنسبة لكل من (Lookman & Pujawan, 2022) القدرات الابتكارية هي القدرات التي تمتلكها المؤسسة بشكل كامل ومتميز، وتمكنها من استغلال الأفكار والمعارف المرتبطة بالمنتجات، العمليات والانظمة، سواء على مستواها الداخلي أو في بيئتها الخارجية، عن طريق تغييرها، تكيفها وتنفيذها، لإنشاء كل ما هو جديد باستمرار، خدمة لأهدافها الاستراتيجية وتحقيقًا لتنافسيتها ونموها.

ثانياً: دعائم القدرات الابتكارية في المؤسسة

1. القدرة الاستيعابية:

1.1. مفهوم القدرة الإستيعابية للمؤسسة:

تم استخدام مصطلح القدرة الاستيعابية لأول مرة من طرف (Cohen and Levinthal 1990)، للإشارة إلى قدرة المؤسسات على استهداف وتحديد مختلف المعلومات والبيانات والمعطيات المتاحة في بيئتها الخارجية، سواء تعلقت بالمنتجات، المنافسين، العملاء والموردين وغيرها، وطريقة استيعابها ثم استغلالها في وضع مختلف استراتيجياتها منها على الخصوص استراتيجيات الابتكار، حيث يعرفها على أنها "قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها على الغايات التجارية".

من جهته عرفها كل من (Noblet & Simon,2010) بناء على المهارات المطلوبة لاستيعاب المعرفة على أنها مجموعة المهارات التي تحتاجها المؤسسة في جهودها للتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها الخارجية بعد حصولها عليها (الزهرة، 2020).

ويعد تعريف كل (Zahra&George, 2002) من أهم التعريفات التي تعرضت لتعريف القدرة الاستيعابية للمؤسسات بعد (Cohen and Levinthal 1990)، حيث يعرفانها على أنها قدرات ذات طبيعة ديناميكية، تدعمها إجراءات إدارية وتنظيمية، وعمليات استراتيجية، تهدف إلى مساعدة المؤسسة على اكتساب المعرفة الخارجية على مستوى بيئتها، استيعابها، تحويلها ومن ثم تنفيذها ومحاولة تطويرها على مستواها، تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وفقا لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وبالتالي قدرتها على التطوير والنمو المستمر (محمد ، لمياء ، و محمد ، 2018).

2.1. مستويات القدرة الاستيعابية في المؤسسة:

يعتبر استيعاب المعرفة كعملية ديناميكية مهمة لتطور الأفراد والمؤسسات على حد سواء، على اعتبار أهميتها في فهم التغيرات التي تحصل في بيئتهم، ومواكبة التطورات المستمرة التي تميزها، لتمكينهم من تحديد طريقة التعامل معها من خلال اتخا القرارات المناسبة ورسم السياسات المناسبة، ومن هنا يمكن التمييز بين مستويين من القدرات الاستيعابية (الزهرة، 2020):

✓ القدرة الاستيعابية على المستوى التنظيمي:

ويتعلق بطبيعة القدرة الاستيعابية على مستوى المؤسسة، ويمكن التمييز بين صنفين، قدرة استيعابية فردية، وقدرة استيعابية تنظيمية (مؤسسية).

القدرة الاستيعابية الفردية:

تتم عملية استيعاب المعرفة الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث من المهم تركيز جهودهم لاستيعابها والزامهم بذلك، دعما لخبراتهم وتجاربهم، لزيادة تأهيلهم لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها، وتحسين آدائهم تجاه المهام الموكلة إليهم في إطار أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

القدرة الاستيعابية التنظيمية (المؤسسية):

تتحقق هذه القدرة على مستوى المؤسسة ككل، من خلال تفعيل قدراتها الإدراكية والتحليلية لتقييم وتحليل عوامل وخصائص بيئتها الخارجية، وتوظيفها في تطوير أساليبها واستراتيجياتها، وهي بذلك تعتبر مدخلا شاملا ومتكاملا لبناء القدرات الاستيعابية للمؤسسة، من خلال بناء منظومة التعلم على مستواها وليس على مستوى الأفراد.

✓ القدرة الاستيعابية وفقا لمصادر المعرفة:

وفقا لـ (Noblet & Simon) تصنف القدرة الاستيعابية حسب طبيعة مصادر المعرفة وهي على ثلاث مستويات:

القدرة الاستيعابية للمعرفة في الصناعة نفسها:

توجد المعرفة في بيئة نشاط المؤسسة ضمن تخصصها الصناعي أو التجاري أو الخدمي، مما يسهل عليها التحكم في استيعابها لسهولة الوصول إليها، بسرعة وبتكاليف أقل، لوقوعها ضمن خبرات المؤسسة المعرفية لمجال نشاطها.

القدرة الاستيعابية للمعرفة المشتركة:

ومصدرها باقي الصناعات التي تتواجد في بيئة المؤسسة من غير تخصصها، والتي تتيح لها جملة من الفرص المعرفية والخبرات، تسهم في تطوير مجال المؤسسة في سوقها، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وتعاضد الصناعات مع بعضها البعض.

القدرة الاستيعابية للمعرفة العلمية:

تتصل بعملية استيعاب المعرفة الحديثة في المجال التكنولوجي والتقني، أو المعارف العلمية نتاج الأبحاث الأكاديمية لمخابر ومراكز البحوث والجامعات.

3.1. أبعاد القدرة الإستيعابية للمؤسسة:

تباينت اتجاهات الباحثين في تحديد طبيعة أبعاد القدرات الاستيعابية للمؤسسة، عددها وكيفيات قياسها، حيث اقترح Levinthal وCohen (1990) ثلاثة أبعاد متمثلة في تقييم المعرفة الخارجية، استيعاب المعرفة الخارجية، تطبيق المعرفة الخارجية باعتبارها معرفة جديدة بعد تطويرها، فيما عرفها كل من Zahra و George (2002) على أنها جملة العمليات والإجراءات التنظيمية التي تجسدها المؤسسة ضمن سياساتها وممارساتها، بهدف الحصول على المعرفة، استيعابها وإعادة تشكيلها لاستغلالها في إنتاج قدرات وموارد جديدة (Mata, Martins, & Inacio, 2023) ، وترتكز على أربعة أبعاد وهي: الاكتساب والفهم ويمثلان القدرة الاستيعابية المحتملة، التحويل والاستغلال ويمثلان القدرة الاستيعابية المنجزة (المحققة) (Ince, Imamoglu, & Turkcan, 2016).

✓ القدرة الاستيعابية المحتملة:

وهي القدرات التي تدعم تعامل المؤسسة مع المعرفة المتواجدة في بيئتها الخارجية، من خلال اكتسابها وفهمها، إثراء وتجديدا لرصيد المعرفة الداخلي، دون التركيز على استخدامها، وهذا يعني أنها تهدر الكثير من مواردها المالية والمعنوية (الوقت والجهد) دون الاستفادة منها واستغلالها فيما يخدم أهداف المؤسسة، وتتخذ هذه القدرات بعدين (يوسف، 2018)، القدرة على الاستحواذ (الاكتساب) وتشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تحديد موضع المعرفة ومجال وجودها، تقييمها وفقا لأولوياتها وتوجهاتها وذات صلة بعملياتها الابتكارية، ثم الحصول عليها من مصادر خارجية، وتتميز جهود المؤسسة في الحصول على هذه المعرفة بالكثافة، الجهد والسرعة، والتي

يمكن أن تؤثر في طبيعة القدرات الاستيعابية، والقدرة على الاستيعاب التي ترتبط بقوة الاستيعاب التي يمكن أن تحققها المؤسسة، في فهم المعرفة الخارجية، والتي تجسدها من خلال مجموعة من العمليات الروتينية تتمثل أساساً في تحليل، فهم، تفسير وتصنيف المعرفة ضمن ممارساتها، وتحدد سهولة هذه العمليات وفقاً لهيكل المعرفة (الأفراد) المسؤول عنها ومستوى جودة المعرفة بالنسبة لهم (Albort-Morant و Leal-Rodríguez، Ali، Algarni، 2023).

✓ القدرة الاستيعابية المنجزة (المحققة):

تعرف القدرة الاستيعابية المحققة قدرة المؤسسة على إدماج المعرفة المكتسبة من البيئة الخارجية ضمن المعرفة الموجودة لديها، لإنتاج معرفة جديدة كلياً، تساهم في تغيير ممارساتها وتحسين كفاءة عملياتها، في اتجاه تحقيق أهدافها التطويرية المتعلقة بمنتجاتها، خدماتها أو عملياتها، وتشمل بعدين هامين التحويل والاستغلال (سامح، 2021)، الأول يتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة التي تم اكتسابها واستيعابها، وتشكيل إجراءات جديدة تمكنها من تطوير أعمالها ومنتجاتها، والاستغلال وهو قدرة المؤسسة على استخدام المعرفة المحولة ضمن ممارساتها من أجل تحسين كفاءة عملياتها ومضاعفة قدرتها على إضافات جديدة (Ince, Imamoglu, & Turkcan, 2016).

2. القدرات التكيفية (القدرة على التكيف):

1.2. مفهوم القدرات التكيفية للمؤسسة:

شكلت القدرات التكيفية جزءاً مهماً من أفكار الإدارة العلمية لراندا فريديريك تايلور مع بدايات القرن العشرين، ليتم تطويرها بناءً على خلفية اتخاذ القرارات من خلال مناقشة ودراسة منطلقات إدارة الموارد، حيث اهتم الباحثون والممارسون من المديرين بإنشاء نماذج محاكاة لافتراضات معينة في ظل عدم اليقين، مع الأخذ في الاعتبار وجود المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير المعقد، المتقطع وغير متوقع،

فالقدرتك التكيفية (أو القدرة على التكيف) من وجهة نظر Macmillan و Tampoe (2000) تعني قدرة المؤسسة على سرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وتحويل الفرص والمخاطر التي تميزها إلى ميزة تنافسية، من خلال تلبية طلبات واحتياجات العملاء بالسرعة التي تخدم أهدافهم، والقدرة على الفصل في أفضل الخيارات التي تتعلق بقراراتها بالاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات التي توفرها البيئة، إلى جانب قدرتها على تكيف هيكلها الإدارية والتنظيمية وفقاً للمستجدات التي تؤثر على فعاليتها، وهي عملية مستمرة باستمرار التغيرات في مجال الأعمال، وتحتاج لمزيد من الوقت، الجهد والطاقة (Girneata, 2014).

من جهته يرى (Olufemi A, 2018) أن القدرة التكيفية تمثل قدرة المؤسسة على معرفة واقتناص الفرص المتاحة في الأسواق القائمة والناشئة، وتوظيفها لتحقيق أهدافها المالية والتجارية، كما أنها تركز على تفعيل

استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وإحداث التوازن بينهما، وتطوير هذا التوازن إلى مستوى استراتيجي، وتظهر قدرات المؤسسة التكيفية في مرونتها الاستراتيجية، ومرونة مواردها المتاحة وطريقة استخدامها.

وفقاً لـ Reeves & Deimler (2011) يمكن أن تشمل القدرة التكيفية للمؤسسة مجموعة من العناصر المهمة والتي تساعد المؤسسة على اكتساب قدرة على التكيف السريع، كالقدرة على التعامل مع المعلومات التي توفرها البيئة، وتخص قدرات المراقبة، والقدرة على تجريب المنتجات، والخدمات، العمليات ونماذج الأعمال بشكل سريع ومتكرر، والتي تعمل عليها بناء على استجابتها للمتغيرات البيئية في مجالها، وقدرتها على التصميم وطرح الأفكار الإبداعية، إلى جانب القدرة على التفاعل مع الأنظمة المعقدة وإدارتها، التي تفرزها طبيعة العلاقات والتوجهات السريعة التي يفرضها التغيير المتسارع بيئياً، كما تشكل القدرة على تحفيز العاملين وأصحاب المصلحة كفاعلين داخليين وخارجيين تعزيزاً لسلوكهم في الاستجابة السريعة للتغيير والتوافق المرن مع المستجدات (Mendoza & Peláez, 2021).

2.2. أهمية القدرات التكيفية في المؤسسة:

بالنظر للتعريفات السابقة للقدرات التكيفية، وارتباطها بالتغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة، فإن وجودها يشكل أهمية كبيرة، حيث يرى كل من (Leonard , Muchemi, & Kinyua, 2022) أنها تساعدها على:

- ✓ البحث عن فضاءات تسويقية جديدة، والانتقالات إلى الاحتياجات الجديدة للعملاء، من خلال التوجه إليهم بمنتجات جديدة، والتنبه للتقنيات الجديدة التي تزيد من قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات منافسة.
- ✓ السرعة في معالجة المعلومات الجديدة، بما يمكنها من مواكبة التغيرات بشكل مستمر.
- ✓ تساعد أيضاً على تكيف الهياكل الإدارية والأنظمة التسييرية بطريقة سلسة وسريعة، لمواجهة التحديات التي تفرضها التغييرات في مجال الإدارة، لتسهيل عملياتها وتكيفها.
- ✓ تسهل عمليتي استكشاف واستغلال المعرفة الجديدة في ذات الوقت، مما يسهم في الاستفادة المنتجة لها، وعدم تفويت فرص جدتها وقدرتها على انشاء منتجات تلبي الاحتياجات الجديدة للعملاء.

فيما يرى كل من (Chrysochoidis, Dousios, & Tzokas, 2016) أن للقدرات التكيفية أهمية كبيرة في مساعدة صانعي القرارات على مستوى المؤسسة في إعادة تجديد الموارد وتكوينها وتحسينها وفق آليات وطرق جديدة، تتلاءم مع احتياجاتها لمواجهة التغيرات البيئية، وهنا تظهر القدرات التكيفية كعملية ديناميكية تسهم في إعادة تكوين وتجديد أصول المؤسسة لدعم قدراتها التنافسية من ناحية، ومن ناحية أخرى ترقية علاقة حيابة الموارد واستغلالها رغم تأثير محدوديتها، مع ضمان فعالية استخدام الموجود منها بتكليف إجراءات العمل وسرعة الاستجابة للفرص التي توفرها البيئة، كما تلعب دوراً مهماً في استراتيجية المؤسسة التنافسية من خلال كبح تأثير قيود الموارد، حيث تتميز القدرات التكيفية المؤثرة بالإجراءات الفعالة خارج محيط المؤسسة التي تؤثر

بدورها في إعادة تشكيل الاستراتيجية أو تغييرها، لتشكل بذلك انعكاسا للأداء من خلال قياس مستوى الاستجابة واقتناص الفرص المتاحة بشكل مفاجيء.

3.2. دعائم تطوير القدرة التكيفية للمؤسسة:

بناء على دراسة ببليوغرافية، اقترح كل من نموذجا يوضح أهم دعائم يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدراتها التكيفية والمتعلقة أساسا بالعاملين والأنظمة وبيئة المؤسسة ككل، كما هو موضح في الشكل رقم (7-11):

الشكل رقم (7-11): دعائم تعزيز القدرات التكيفية



Source : Sohee Park , Sunyoung Park(2019), Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis, P18

1.3.2. الخصائص الفردية:

وهي خصائص تتعلق بالافراد العاملين، والتي لها أثر في قدراتهم التكيفية كجزء مهم من موارد المؤسسة، حيث تشمل سبعة خصائص متمثلة في طبيعة الشخصية، مستوى المعارف والمهارات التي يملكونها، وكذا الخبرات

السابقة والبيانات البيولوجية، التحفيز، القيادة الذاتية وأخيرا توجيه أهداف التعلم، وتلعب السمات الشخصية دورا مهما في قدرة العاملين على التكيف، نظرا للفروق الفردية المتباينة كالتوازن العاطفي، الانفتاح على تجارب الآخرين، الرقابة الذاتية، وهي سمات يجب مراعاتها في عمليات التوظيف أو التكليف بمهام تتطلب تغييرا مستمرا، وتلجأ المؤسسة إلى إيجاد الطرق المناسبة لدعمها وتطويرها في حالة قصورها، فيما يمكن دعم العاملين في المهام والمواقف الجديدة التي تحتاج إلى التكيف بتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال التدريب، الذي يسهم في تحفيزهم وتوجيه تعلمهم نحو أهداف المؤسسة، وتوفير الخبرات اللازمة للعاملين الذين بحاجة لأن يكونوا أكثر قابلية للتكيف.

2.3.2. خصائص الوظيفة:

وتتعلق بطبيعة الوظائف والمهام على مستوى مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، وتشمل الاستقلالية في اتخاذ القرارات والقدرة على التحكم في الوظيفة من خلال توفير للعاملين مساحة تمكنهم من اختيار الأساليب التي يرونها متاحة ومناسبة لهم في تأدية مهامهم ووظائفهم ومتابعتها، وتنمية الروابط الاجتماعية في بيئة المؤسسة لمساهمتها في تنمية عملية التواصل ودوران المعلومات التي تساعد على التكيف الوظيفي مع التغيرات البيئية، والنظر في ترابط المهام والوظائف المختلفة لدعم العمل الفردي الذي تتبني نتائجه على أعمال الآخرين، إلى جانب منحهم مزيدا من الوقت للتعايش مع حالات عدم اليقين في وظائفهم، للخروج بهم من هذه الحالة مع مرور الوقت، وزيادة ثقتهم في قدراتهم التكيفية.

3.3.2. خصائص الفريق:

يعتبر الفريق الفعال أهم ميزة المؤسسات الناجحة، والتي تعتمد فعاليتها على مدى وجود دعم للعاملين من طرف زملائهم والمشرفين عليهم، بتقديم المساعدة والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات المتعلقة بالتغيير، وإسداء لهم الملاحظات الإيجابية ومكافئتهم، وتعزيز بيئة التعلم في فضاء المؤسسة، وتفعيل دور القيادة التحولية، اعتمادا على جهود التدريب والتطوير في اتجاه تكيف مركز ومنهجي مع التغيرات المختلفة.

4.3.2. خصائص تنظيمية:

يتم تعزيز القدرات التكيفية للمؤسسة عبر خصائصها التنظيمية، التي تتمحور حول أربع محاور أساسية، الرؤية الواضحة التي تسهم في رفع مستوى الاستجابة للقيادة المدراء والعاملين للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، ودعم جهودهم التكيفية معها، وأكثر انفتاحا على طبيعة متغيرات وظائفهم ومهامهم، ثم مناخ الابتكار المشجع على المبادرة والتكيف مع السياقات المتغيرة، وإنجاز المهام على الصورة المطلوبة، حيث من مسؤولية المؤسسة توفير الموارد الداعمة للأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة، وتكريس روح المسؤولية لدى العاملين تجاه أعمالهم في مواجهة التكيف مع التغيرات، إضافة إلى دعم روح التعلم المستمر الذي يؤثر بدوره في رفع القدرات الفردية في التكيف مع المستجدات في بيئة العمل.

يحرص القادة والمديرون على تطوير قدرات مؤسساتهم على التكيف التنظيمي، من خلال سلوكيات وأنشطة وعمليات، تعزز وتمكن ثقافة تنظيمية قائمة على قبول المخاطر، وتقبل الأفكار الجديدة دون التخوف منها، وضمان التدفق المستمر والحر للأفكار في جو تعاوني وتشاركي، يدعم الأفكار الجيدة ويكافئ الأفراد القادرين على التكيف (Boylan & Turner, 2017).

3. مستويات القدرات التكيفية للمؤسسة:

في دراسة لمؤسسة DELOITTE Consulting، على طبيعة المؤسسات القابلة للتكيف، خلصت إلى مجموعة من المستويات التي يجب أن تظهر فيها قدرات المؤسسة التكيفية، وهي النظام البيئي للمؤسسة، المنظمة، الفريق، والقادة، حيث يعتبر جوهر القدرة التكيفية للمؤسسة في تحريك القدرات البشرية في كل مستوى من هذه المستويات، فصل في كل مستوى فيما يلي (Rahnema & Murphy, 2018) :

3.1. مستوى النظام البيئي:

تستخدم المنظمات المستقرة مجموعة من الاستراتيجيات الموجهة داخليا لتحقيق ميزة تنافسية، في حين تعتمد في أوقات عدم التأكد على فهم معطيات البيئة الخارجية، التي تركز فيها على أهداف السوق واحتياجات العملاء، التي تكون أولى اهتمامات القيادة وفرق العمل في المؤسسة، التي تستشعر التغيرات البيئية باستنادها على ممارسات التحالفات والتعاون مع مكونات البيئة الخارجية لقيادة تنافسياتها، ويصبح أساس قدرتها على التكيف نشاطها المستمر في هذا الاتجاه لتنمية جهود تطوير أعمالها، ويساعدها في بناء حس استشعاري متواصل لأفرادها مع ضرورة وعيهم بتأثير التحولات التي يعايشونها، من جهة أخرى التعامل مع البيئة الخارجية لا يعني استهداف التغيرات فقط، وإنما من الضروري للمؤسسة التي تعمل على تطوير قدراتها التكيفية تنمية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال مد جسور الاهتمام النفسي بعاملها وعملائها والمجتمع التي تتواجد فيه، والعمل على تحقيق غاية اجتماعية إلى جانب الأرباح لزيادة الثقة في أعمالها، حيث تشير دراسة إلى أن ما نسبته (82%) من العاملين في مؤسسات لها أهداف اجتماعية يتقنون في قدرتها على النمو والاستمرار.

3.2. مستوى المنظمة:

يمكن أن يؤدي التسلسل الهرمي في الهياكل الإدارية للمؤسسة التي تتوقع تغيرات ما في بيئتها، إلى دعم قراراتها وأنظمتها ومختلف الوحدات الوظيفية تحقيقا لكفائتها، لكن في ظل التغير الأسي (المتلاحق والمتزامن) يتعذر على هذه النماذج التقليدية المساهمة في ذلك بفعالية، حيث يجب أن تتجه المؤسسة لتحقيق قدرتها على التكيف إلى اعتماد الهياكل الرسمية وغير الرسمية وموائمتها مع الوظائف والمهام التي تركز على العملاء، بنظام شبكي أفقي من العلاقات والاتصالات غير الرسمية التي تتمتع بتأثير قوي على السلوك لا يحققه النظام الرسمي، وهذا لا يعني الاعتماد كلياً عليها وإنما التركيز على أولوية العمل في تصميم أي نظام هيكلي داخل

المؤسسة، وتوافق العاملين ومختلف الأقسام مع احتياجاته، ومراعاة توازن النظام الشبكي كتصميم غير رسمي للهيكل بين قدرة العملاء على التكيف وقدرات التوسع للمؤسسة، وإدارة الكفاءة والمرونة في ذات الوقت عن طريق وحدات إدارية مركزية وغير مركزية، وتغييرها وفقا للتغيرات الحاصلة في الأعمال والبيئة على اعتبار أن بناء المنظمة هيكليا ليس ثابتا، كما أن غياب التسلسل الهرمي التقليدي يفرض العمل على حوكمة القرارات بشفافيتها وبعدها عن العناصر التي تدافع عن استقلاليتها وتدفعها نحو من يخدمون أهداف المؤسسة، وكذا الإنتباه إلى إدارة المخاطر بشكل سلس دون الحاجة على الاجتماعات والمراجعات المفرطة.

3.3. مستوى الفريق:

يعتمد الأداء المؤسسي المتميز على الأفراد ذوي الأداء العالي، فيما تشكل الفرق الفعالة مستوى مهم يظهر مدى قدرة المؤسسة على التكيف، مع الاهتمام بالأداء الفردي وتكوين الفرق على طرق العمل الجديدة، وهو اتجاه أخذ حيزا مهما من اهتمامات المؤسسات، إلا أن الكثير من تصاميم الأعمال القائمة على الفرق باءت بالفشل نتيجة الاهتمام المفرط بالأداء الفردي على حساب قوة الفريق وأدائه، وعدم الأخذ بالاعتبار طبيعة التغيرات وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية، فالفرق عالية الأداء تتميز أساسا بالهدف المشترك بالتركيز على تحقيق القيمة في تلبية احتياجات العملاء، التنفيذ القوي للأعمال وتطوير كفاءات وطرق العمل لتحسين المخرجات مع التأكيد على صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات، وبيئة عمل وثقافة معززة للتعاون والسلامة النفسية، وهي خصائص توفر الثقة، المساواة المتبادلة والشفافية التي تهيء مناخا لتنوع الأفكار وجلب مهارات فريدة وخبرات واسعة تسهم في نمو قدرات المؤسسة، وترسخ هدفها الاجتماعي في عمل الفريق، إلا أن ذلك وحده لا يكفي لبناء فرق فعالة، فالعملية تحتاج لوقت أطول لتوحيد فهم جماعي للعمل بالطرق الجديدة التي تقرها المؤسسة تكيفا مع بيئتها المتغيرة، في بيئة تعاونية تتمحور حول القيادة الفعالة كمحور لنماذج العمل المتكيفة، المتحررة من عقليتها القديمة في العمل.

4.3. مستوى القيادة:

مع تكيف المؤسسات مع سياقات التغيير في بيئتها، أصبحت تلعب القيادة دورا محوريا، حيث من الضروري وجود قادة قادرين على تنشيط وتمكين وتحفيز العاملين ضمن النظام البيئي للمؤسسة داخليا وخارجيا، وقيادة الفرق الفعالة تحت ضغط أي تغيير أو سياق بيئي جديد، فالقادة يتواجدون على كافة المستويات، لتعزيز العوامل البيئية للفرق العاملة، وإكساب المؤسسة قدرات للتكيف يجب على القادة قيادة عملية التغيير، من خلال نموذج مرتكز على الفريق، والذي يتطلب تواجد القادة على كافة المستويات حتى ضمن الشبكات المخفية، ونمط قيادي متعدد التركيز يمارس مهامه بناء على رسالة ورؤية المؤسسة الى جانب المعارف والمهارات التقنية، وتوجيه الجهود نحو الفرق، وتبعا لذلك يحتاج القادة إلى ثلاث قدرات قيادية مهمة وهي القدرة على تنشيط العاملين والموظفين دون

تميز وفقا لمراكزهم أو خلفياتهم ، من خلال رؤية جادة ومقنعة، وبث الشعور بالأهداف المشتركة وتعزيز الانتماء للفريق والمؤسسة، ، القدرة على التمكين من خلال منح الفرص للعاملين، وتكريس مبدأ التفويض كممارسة أساسية للتمكين، إضافة إلى فتح مساحة للحوار للتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم حيال مشكلات المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لها، وأخيرا القدرة على التواصل، بتعزيز ثقافة التعاون لتطوير الفرق، وتقدير إمكانات أفرادها ومساهماتهم وقدراتهم، لذا أصبح الاستثمار في القادة أكثر أهمية من وقت مضى.

المطلب الثاني: محددات القدرات الابتكارية للمؤسسة

تعددت الدراسات في مجال قدرات المؤسسة، بما فيها القدرات الابتكارية، وتعددت معها التوجهات في طبيعة محدداتها الأساسية، في الجدول التالي نورد أهم الدراسات وما جاءت به من محددات:

الجدول رقم(II-6): محددات القدرات الابتكارية

| المؤلف: | أهم مكونات القدرات الابتكارية: |
|---|--|
| سلاترو وآخرون(2014) | الثقافة التنظيمية ، القيادة، الابتكار الجذري للمنتج، خصائص المنظمة استراتيجية التسويق. |
| Lawson and Samson(2001) | الرؤية ، وقاعدة الكفاءة ، والذكاء التنظيمي ، والإبداع ، وإدارة الأفكار ، والهياكل التنظيمية ، والثقافة والمناخ ، وإدارة التكنولوجيا |
| فرنانديز جاردون (2012) | التعاون، الموارد، العلاقات الإقليمية، الموارد البشرية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية |
| Guan and Ma(2003) | القدرة على التعلم -القدرة على البحث والتطوير -القدرة على التصنيع -القدرة على التسويق -القدرة التنظيمية -القدرة على استغلال الموارد -القدرة الاستراتيجية. |
| Faisal Iddris(201) | إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، القيادة، التعاون، الإبداع، إدارة التفكير، استراتيجية الابتكار. |
| Bruno , Mariana , Vanessa , & Aurora , (2019) | القدرة على البحث والتطوير (R & D) ، والقدرة على تخصيص الموارد ، والقدرة على التعلم ، والقدرة على التصنيع ، والقدرة التنظيمية ، والقدرة التسويقية ، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي |
| صبرينة ترغيني(2015) | القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير |
| زويد الزهرة(2020) | القدرة الاستيعابية، القدرة التطويرية (خلق المعرفة-استغلال المعرفة) |
| | قدرات التطوير، قدرات العمليات، قدرات إدارية، قدرات المعاملات |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على دراسات سابقة

وفقا للجدول السابق، تعددت اتجاهات الباحثين في تحديد محددات القدرات الابتكارية للمؤسسات، وسنركز في بحثنا على المحددات التالية: القدرة الاستيعابية، القدرة التكيفية، القدرة التطويرية، قدرات العمليات، القدرات الإدارية وقدرات المعاملات.

أولا. قدرات العمليات:

1. تعريف قدرات العمليات:

بالرغم من إجماع الكثير من الباحثين على أن قدرات العمليات تشكل دعما لنجاح المؤسسات تنظيميا، من خلال الاستغلال الأمثل لوظائفها الإنتاجية والتصنيعية والتجارية، إلا أن إعطاء تعريف لها اختلف باختلاف التوجهات والممارسات، حيث يرى Skinner أن قدرات العمليات هي مجموع العمليات والمهام التي يمكن للمؤسسة إنشاؤها وإدارتها بشكل جيد وملئم لتحقيق أهدافها، وبالنسبة لكل من Pisano و Hayes فيعرفانها على أنها مجموعة الأنشطة التي تعمل المؤسسة على تطويرها داخل بيئتها، وتحقيقها بشكل أفضل من منافسيها، فيما يرى كل من Cool و Dierickx أنها مجموعة العوامل والأصول الملموسة وغير الملموسة، التي تتراكم عبر الزمن كمقدرات جوهرية للمؤسسة، حيث لا يمكن إعادة اكتسابها، استبدالها أو تقليدها بسهولة (Keah , Vijay , & Ram , 2007)، من جهة أخرى تعرف قدرات العمليات على أنها مجموعة المهارات، العمليات والإجراءات التي تتوفر عليها المؤسسة، حيث تشكل مكونا مهما لنظام إدارة العمليات داخلها، تعمل على تطويره باستمرار لاستخدامها بانتظام في تشكيل مواردها وممارساتها التشغيلية الأساسية، لمواجهة وحل مشكلاتها، التعامل مع حالات عدم اليقين في بيئتها، لتحقيق نتائج تتلاءم مع خططا واستراتيجياتها في اتجاه تنمية آدائها وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية قوية والحفاظ عليها (Wu, Melnyk, & Flynn, 2010).

من ناحيته يعرفها كل من (Boström & Krol, 2018) على أنها قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها لمختلف عملياتها، تعمل على تطويرها بشكل مستمر اعتمادا على الكفاءات والموارد التي تتوفر عليها، مراعية في ذلك أهدافها الاستراتيجية وأولوياتها التنافسية، تكون في أغلبها ضمنية، لا يمكن تقليدها أو نقلها، وهي تخص المؤسسة المعنية دون غيرها، يشكل تطويرها والحفاظ عليها مهما في مواكبة التغيرات الحاصلة كجزء من استراتيجية العمليات، على أن تكون ذات طبيعة ديناميكية لتمكينها من استشرف التغيرات في السوق، وبالتالي التحول السريع في المنتجات والخدمات بما يحقق لها التفوق بين المنافسين.

إعتمادا على التعريفات سابقة الذكر يمكننا تعريف قدرات العمليات على أنها المهام والوظائف ومختلف الموارد خاصة الضمنية منها (المعرفة، المهارات... الخ)، التي تنشؤها المؤسسة كجزء مهم من استراتيجيات

العمليات على مستواها، وتعمل على تطويرها باستمرار، للتعامل مع تغيرات البيئية والأسواق بشكل يحقق لها أداء متفوقا بين المنافسين، ويمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة.

2. أنواع قدرات العمليات:

أشار الباحثون إلى تعدد قدرات العمليات في المؤسسة بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع، القدرات التقنية (التكنولوجية)، التسويقية والإدارية:

1.2. القدرات التكنولوجية:

تتعلق القدرات التكنولوجية بالجوانب التشغيلية في المؤسسة، حيث تزيد من كفاءة وفعالية نشاطاتها ووظائفها المختلفة، وتحسن من جودة مخرجاتها بتقليل الأخطاء، من أبرز ما يميز هذه القدرات إمكانية المؤسسة نقل مخرجاتها كمورد مثل باقي الموارد، والتي تكسبها أداءا عاليا من خلال امتلاكها وإتقانها لمختلف أحدث التقنيات في مجالها، مما يسمح لها بالقدرة على الابتكار وتطوير كفاءة عملياتها، والريادة في السوق بتحقيق ميزة تنافسية مبنية على كفاءتها (Saad , Mei, & Johari, 2017).

من ناحية أخرى تشير القدرات التكنولوجية إلى قدرة المؤسسة على إدارة مختلف مرافقها بشكل فعال، من خلال الأداء العالي لوظائفها الفنية والتقنية، التي تهدف إلى تصميم وتطوير المنتجات والخدمات، وتتشكل من المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة مع الزمن (Lestari & Ardianti, 2019)، وترتبط ارتباطا وثيقا برأس المال الفكري للمؤسسة، الذي يقود عمليات الابتكار التكنولوجي، من خلال دعم قدراتها الاستيعابية للمعرفة التكنولوجية الخارجية، واستخدامها في بلورة معرفة جديدة كأساس لميزة تنافسية مستدامة ومتفوقة على المنافسين، الذين لا يمكنهم تقليدها أو استنساخها، لوجودها في شكل براءات اختراع محمية قانونيا، وخضوعها لأصول المؤسسة الغير ملموسة، التي تسهم في تطوير قدراتها التنافسية حتى في حالة تراجع الموارد المالية، ويمكن قياس القدرات التكنولوجية للمؤسسة بناء على ثلاث مؤشرات، أنشطة البحث والتطوير التي تمارسها المؤسسة داخليا، أو عن طريق مختبرات ومعامل مستقلة، براءات الاختراع التي تمثل كفاءة فنية موضوعية الأكثر استخداما، القدرة التنافسية تكنولوجيا بناء على طرق موضوعية وذاتية. (Ahn, Kim, & Lee, 2022)

2.2. القدرات التسويقية:

القدرات التسويقية والتي تمثل من وجهة نظر (محمود ، 2023) كفاءة المؤسسة في تحويل مواردها التسويقية إلى مبيعات، واستخدام بقية مواردها في تنفيذ الوظائف التسويقية والمهام المتعلقة بها، لتحقيق الأهداف التسويقية المخططة، وتمكن المؤسسة من وضع المقترحات المتعلقة بطبيعة القيمة التي تود تحقيقها لعملائها المستهدفين، وخدمتهم من خلال استغلال معطيات وبيانات السوق بهدف بناء علاقة وفاء معهم.

من جهته عرفها فورهيس (1998) على أنها مجموعة متكاملة من العمليات التي تم تصميمها للعمل على تلبية احتياجات السوق، من خلال المعارف والمهارات والموارد التي يمتلكها موظفي وعاملي المؤسسة بشكل جماعي، في اتجاه خلق قيمة إضافية لمنتجاتها وخدماتها وتلبية لاحتياجات عملائها ومواجهة التحديات التنافسية، ويتم تطوير هذه القدرات بدمج معارف الموظفين ومهاراتهم التي تشكلت من خلال الممارسة المتكررة لمهامهم ووظائفهم، ويظهر أثر القدرات التسويقية من خلال العوامل المرتبطة بشكل أولي بالعملاء كالجذب، الاحتفاظ والرضا، إضافة إلى قدرات الاتصال التسويقي الذي يستهدف تحسين مستوى قبول العلامة التجارية في السوق، ومستوى الأداء المالي للمؤسسة، ومن منظور ديناميكي يتطلب التسويق كقدرة مؤثرة مجموعة من الممارسات أهمها تعلم يقظة السوق، تجريب السوق التكيفي والتسويق المفتوح (Lagat & Frankwick, 2017)، كما ترتبط القدرات التسويقية بعناصرها المختلفة كاستشعار السوق، العلاقة مع الشركاء، الشبكات التسويقية والعملاء بتحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية في المؤسسة، ودعمها لوضع أفضل الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق أداء مؤسسي متفوق ومنافس، كما يمكن أن يكون لها طابع تشغيلي لدعم سلسلة القيمة (Alharbi , 2015).

3.2. القدرات الإدارية:

ترتبط القدرات الإدارية بمديري المؤسسات ومدى قدرتهم على تفعيل أنشطتها على كافة المستويات الوظيفية، ومراقبتها ومتابعة أدائها داخليا وخارجيا، من خلال مساهمتهم في وضع الخطط المناسبة وحل المشكلات التي تعترض أعمالها، ومراقبة الموظفين والعاملين في توظيف وتوجيه معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة، وكذا تسهيل عمليات الاتصال الداخلي، إلى جانب الاهتمام بحل النزاعات المحتملة، واتخاذ القرارات الفعالة التي تهم أداء المؤسسة في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، قصد تنمية التنسيق الوظيفي بين وحدات المؤسسة، وتكريس مبدأ التعاون والتكامل، لتحقيق أهدافها الأساسية (Saad , Mei, 2017) ، وستعرض لهذه القدرات لأهميتها في باقي أجزاء البحث.

3. أبعاد قدرات العمليات:

يوضح الجدول التالي أهم أبعاد قدرات العمليات التي أوردتها أغلب الأبحاث العلمية:

جدول رقم (II-7): أبعاد قدرات العمليات

| البعد | القدرة | التعريف |
|---------|-----------------------|---|
| التكلفة | فعالية التكلفة | القدرة على توفير المنتجات بتكلفة منخفضة |
| | كفاءة استخدام الموارد | القدرة على تعظيم الاستفادة من موارد العملية |
| | كفاءة العملية | القدرة على تعظيم ناتج العملية |

| | | |
|--|-----------------------|-----------|
| القدرة على تقديم منتجات متينة وعالية الأداء | جودة المنتج | الجودة |
| القدرة على تقديم منتجات / خدمات بجودة متسقة | جودة العملية | |
| القدرة على التسليم في الوقت المحدد | الاعتماد على التسليم | |
| القدرة على بناء صورة قوية وإيجابية للشركة | جودة العلامة التجارية | |
| القدرة على التسليم في فترة زمنية قصيرة | موعد التسليم | |
| القدرة على الحصول على إطار زمني قصير من تطوير المنتج إلى طرحه في السوق | وقت التسويق | الوقت |
| القدرة على تخصيص المنتجات بناءً على متطلبات العملاء | مرونة المنتج | المرونة |
| القدرة على الاستجابة للتغيرات في طلب السوق | مرونة الحجم | |
| القدرة على تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات بمميزات مختلفة | مرونة خط الإنتاج | |
| القدرة على تغيير مزيج المنتجات في التصنيع | مرونة مزيج الإنتاج | |
| قدرة الموظفين على أداء أنواع مختلفة من المهام | مرونة العمل | |
| القدرة على تغيير أوقات التسليم والكميات في وقت التسليم المتفق عليه | مرونة التسليم | |
| القدرة على تقديم منتجات مستدامة | استدامة المنتج | |
| القدرة على تصنيع المنتجات بطريقة مستدامة | استدامة العملية | الاستدامة |

Source :Sansone, *et al.* : Critical Operations Capabilities for Competitive Manufacturing in a High-Cost Environment : A Multiple Case Study Operations and Supply Chain Management 13(1) p96

1.3. بعد التكلفة:

أصبح التحكم في التكاليف في اتجاه تخفيضها إحدى أهم سمات تنافسية المؤسسات في الاقتصاد العالمي، وهو ما يفرض تواجدها كاستراتيجية أولية في خطط المديرين بشكل مستمر، يمثل خفض التكاليف منهجية مخططة ووظيفة تصحيحية تستهدف خفض النفقات بالدرجة الأولى، إلى جانب مراقبة جميع عناصرها بصيغة نقدية، والمرتبطة بمختلف جوانب الأعمال لتحسين كفاءتها، وتنمية الأرباح، والتي تستند إلى افتراض أن مستويات التكلفة الحالية مرتفعة ويجب إعادة النظر فيها، حتى ولو كانت المؤسسة تتمتع بمستوى أداء متميز (Ben-Caleb , Adegbola, Bamidele, Sunday, & Olufemi, 2019)

تهتم المؤسسة بالتكلفة في جميع نشاطاتها المختلفة، إلا أنها تركز بشكل خاص على التكاليف المتعلقة بعمليات إنتاج المنتجات أو الخدمات، بالحفاظ على مستويات تكاليف المواد الأولية، واليد العاملة أو العمل على خفضها، من خلال الاستخدام العقلاني والفعال للموارد المتاحة خاصة المالية منها كإحدى أهم استراتيجيات خفض التكاليف ودعم الممارسات الكفيلة بزيادة الإنتاجية،

ترتكز ممارسات خفض التكلفة على تحديد الفروق بين الإيرادات والنفقات، وضبط التكاليف غير الضرورية، في إطار استراتيجية تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون الإخلال بمستوى جودة المنتجات أو الخدمات، ويتعدى هذا التوجه النفقات المرتبطة بنشاطات الإنتاج إلى الحد من الصورة السيئة للمؤسسة في نظر المستثمرين والشركاء والتكاليف الناجمة عنها (Bello, 2020).

أ. أهم استراتيجيات تخفيض التكلفة:

استراتيجية تحليل القيمة:

تتمثل هذه الاستراتيجية في صياغة علاقة علمية بين قيمة المنتج وتكلفته، تقوم أساساً على القياس الكمي لعناصر تكلفة المنتج، وتحليله وظيفياً بناءً على تقييم وظائف المنتج، تهدف إلى تحسين قيمته التي تعرف بأنها مستوى رضا المستهلك بالمنتج مقابل السعر الذي يدفعه عند اقتنائه، مما يمكن من إخراجها في مستوى مرض بأقل تكلفة، وبسعر بيع مناسب للمستهلك، وتهتم هذه الاستراتيجية على إلغاء نوعين من التكاليف الغير مجدية، وهي التكاليف الناجمة عن وظائف غير مجدية للمنتج، أو تكاليف متعلقة بوظائف خارجة عن احتياجات المستهلك، والتكاليف المرتفعة المتعلقة بالتصميم وحلول التصنيع، وتطبق هذه الاستراتيجية على الخدمات والأنظمة أيضاً (عطوي، 2008)، الخطوة الأولى في تطبيقها إذن تتمثل في إنشاء ثم العمل على تحسين قيمة المنتج أو الخدمة، بعد استيعاب وظائفه والقيمة المرتبطة به، بتطبيق المبدأ نفسه على مكوناته وتكاليفها، حيث يتم التخلص من التكاليف غير الضرورية، دون المساس بأهمية وظائف أي مكون، أو اللجوء إلى تخفيض السعر دون مبرر، ويمكن من الوصول إلى تكلفة مخفضة من خلال تحسين جودة المنتجات كتقليل وقت التشغيل أو الوزن، تحسين الأداء وغيرها (Leber, Bastič, Mavrič, & Ivanišević, 2014).

استراتيجية رقابة الميزانية:

تمثل مقارنة خطة النفقات المستقبلية لأنشطة المؤسسة مع أدائها الفعلي بغية تحديد الفروق جوهر رقابة الميزانية، هذه الفروق التي تعمل على تحذير المديرين، وتنبههم إلى الاستخدام الفعال للموارد المالية المتضمنة في ميزانياتهم، من خلال الفحص المستمر للتكاليف والعمل على التحكم فيها من خلال الحد من النفقات المرخص بها وعدم تجاوزها ضمن أطر زمنية مختلفة، والتي تدخل في صميم مهامهم لتحقيق أهداف ميزانية مؤسساتهم المرصودة لإنجاز مختلف نشاطاتها الإدارية، الإنتاجية، التمويلية والتجارية، ما يميز هذه الاستراتيجية مساعدة

المؤسسة على بناء تنسيق بين مختلف مواردها وقدراتها خاصة المالية منها بهدف تحقيق أعلى مستويات من الأرباح، والرقابة المنتظمة على استهلاك رأس المال، والاستفادة القصوى من أصولها.

استراتيجية تكاليف كايزن:

هذه الاستراتيجية مبنية على أساس مبدأ كايزن المتعلق بالتحسين المستمر، والتي مفادها أن كل الإجراءات الهادفة إلى تخفيض التكلفة يجب أن تركز على قيمة المنتج التي تستهدف العملاء، وتشمل جودته وخصائصه الوظيفية، تهتم بتقدير التكاليف المرتبطة بنشاطات التحسين المستمر، في إطار نظام متكامل يدعم جهود المؤسسة في خفض التكاليف وفقا لاتجاهين، الأول لدعم الإجراءات المراقبة للتكلفة المستهدفة أثناء تطوير المنتج، والثاني لتطوير أنشطة البحث المستمر المتعلق بخفض التكاليف على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والتي تخص التكاليف العامة للإنتاج، التكاليف الوجودية للمنتج والتكاليف المتعلقة بفترة الإنتاج، للوصول إلى مستويات الأرباح المخطط لها (Kowalewski, 2016)، في إطار عملية التخطيط التي تمارسها المؤسسة والتي تعتبر نقطة قوة استراتيجية تكاليف كايزن، والتي تمكنها من إحراز التقدم وتحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحسينات تدريجية والاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج، والانتباه إلى طبيعة ومستويات تصميم المنتجات وتطويرها، مع الأخذ في الاعتبار القضاء على منافذ الهدر في الموارد وتقليل التكلفة، وهو هدف لكل عملية تنفذها المؤسسة، مما يتطلب منها تحليل القيمة وفقا لكل منتج (Ramezani & Razmeh, 2014).

وما يميزها عن التكاليف المعيارية التي تهدف إلى الحفاظ على مستوى معين من التكلفة، وتتميز بجملة من السمات أهمها أنها كممارسة مسؤولية جماعية، تستخدم المعلومات الناتجة عن التحليل في دعم نشاطات التعلم والتحسين المستمر في المساحات ذات فرص كبيرة لمساهمتها في خفض التكلفة داخل المؤسسة، تتضح التخفيضات في التكاليف الحاليين والتحسينات في التكاليف المستقبلية من خلال التعديلات المدخلة على التكاليف المعيارية، للمحافظة على الابتكار الناتج عن التحسينات، كما تمنح هذه الاستراتيجية السلطة الكافية للفرق المسؤولة عن توليد الأفكار الهادفة إلى تخفيض التكلفة، في تحقيق مشاريعهم إذا أثبتوا جدواها في تخفيض التكلفة (YİĞİT, 2022).

بناء على ما سبق، تهدف استراتيجية تكاليف كايزن إلى استهداف مستوى محدد من التكاليف، وفقا لتعليمات وآراء مسؤولي وموظفي عمليات الإنتاج، والتركيز على تخفيض التكاليف بناء على معطيات تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية، من خلال التحسين المستمر لعملية الإنتاج إلى جانب الكفاءة التشغيلية لطاقت المؤسسة (Olszewska, 2019).

استراتيجية التكلفة المستهدفة:

تم تطوير التكلفة المستهدفة كاستراتيجية واستخدامها من طرف الشركات اليابانية في سبعينيات القرن الماضي، بهدف الاستجابة لاحتياجات السوق بطريقة أفضل، من خلال إدخال نظم جديدة على عمليات الإنتاج مبنية على التكنولوجيا والأتمتة، وتعرضت الكثير من أدبيات البحث إلى مفهوم التكلفة المستهدفة، والذي اختلف تبعاً لنمط الثقافة التنظيمية الذي يشكل منطلقاً لممارسات كل مؤسسة، وطبيعة الأهداف التي أنشئت من أجلها، فنجد (SAKURAI) يعرفها على أنها أداة إدارية تستخدمها المؤسسة بهدف خفض التكلفة الإجمالية للمنتج، خلال دورة حياته، أما (COOPER) فيرى أن التكلفة المستهدفة هي عملية تحديد مسبقاً لتكلفة الإنتاج لأي منتج، حيث يستهدف من خلال بيعه هامش ربح محدد ومرغوب، فيما يعرفها (P. HORVATH) بكونها استراتيجية مؤسسية مبنية على مجموعة من الممارسات كالتنبؤ، التحكم والإدارة المتعلقة بمجموع التكاليف، والتي تتم في المراحل الأولى من تصميم المنتجات، مما يسمح بقدرة المؤسسة على تغيير هيكل التكاليف وفقاً لواقع وقبود السوق، من جهته يرى (P. HORVATH) أنها نقطة التقاء بين القدرات الداخلية للمؤسسة وقبود السوق، أي بين تكاليف المنتج وقيمه (Vasile & Croitoru, 2013)، من ناحية أخرى يمكن تعريفها على أنها التكاليف المرتبطة بإنتاج المنتج وتسويقه، والتي تضمن تحقيق الأرباح المطلوبة وفقاً لسعر مستهدف، حيث تركز هذه الاستراتيجية ارتباط التكلفة بسعر البيع عوض ارتباط السعر بالتكلفة، مما يستدعي تبرير كل التكاليف والاستغناء عن تلك غير الضرورية مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب (زعرور، كردودي، و ضيف، 2017).

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا تعريف التكلفة المستهدفة كاستراتيجية تهدف إلى التحكم في تكاليف المنتج خلال مراحل مبكرة من التصميم والإنتاج في اتجاه تخفيضها، مع مراعاة القيمة التي ينتجها المنتج في ظل القبود التي يفرضها السوق وتعزيزها لتحقيق رضا العملاء.

ب. أسس استراتيجية التكلفة المستهدفة:

وفقاً للتعريفات التي أوردتها كل من (Vasile & Croitoru, 2013)، تعتمد التكلفة المستهدفة على مجموعة من الأسس أهمها:

- ✓ على اعتبار أن المنتج هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق، من الضروري إجراء التحليل المتعلق بهيكل التكلفة وفقاً لكل منتج، مع استهداف هامش ربح معين يجعل منه منتجاً ذا قيمة بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تتبع هيكل التكاليف طوال دورة حياة المنتج، بدءاً من بداية تصميمه إلى وضعه في السوق بشكل نهائي.
- ✓ دراسة وتحليل جدوى المنتج في السوق الذي يتواجد فيه، بناءً على مستوى السعر وقدرته على تلبية احتياجات العملاء، قصد النجاح في تسعير تنافسي للمنتج، يضمن للمؤسسة مبيعات مستمرة في المستقبل.
- ✓ الحرص على إبقاء التكلفة على المستوى نفسه طوال مراحل دورة حياة المنتج، ضماناً لاستمرار عملية الإنتاج، وعدم تعطلها بسبب ارتفاع التكلفة، وقابلية المنتج لتحقيق القيمة المرجوة منه اقتصادياً.

ج. مبادئ استراتيجية التكلفة المستهدفة:

ترتكز استراتيجية التكلفة المستهدفة كممارسة لإدارة التكاليف في المؤسسة في اتجاه تخفيضها وعقلانيتها على ست (6) مبادئ أساسية تتمثل في:

✓ التكلفة المحددة بالسعر: على خلاف الطرق التقليدية التي اعتادت ربط سعر البيع بتكلفة المنتج، تعتمد التكلفة المستهدفة التي تهدف المؤسسة لتحقيقها على قيمة سعر البيع، وفقا للمعادلة التالية: التكلفة المستهدفة = سعر البيع هامش الربح المستهدف، أي أن التكلفة هي دالة تابعة للسعر المحدد في السوق (Callado, 2020).

✓ التركيز على العملاء (المستهلكين): تركز هذه الاستراتيجية على العملاء (المستهلكين)، واحتياجاتهم المتعلقة بالجودة، التكلفة والوقت، التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء عمليات الإنتاج وتحديد التكاليف المرتبطة به، وهنا يجب الإشارة إلى أهمية تفوق القيمة التي يقدمها المنتج سواء من ناحية مواصفاته أو أدائه للمستهلك على التكلفة المرتبطة بهذه المواصفات والأداء، وأي تحسينات للمنتج لن تكون مجدية ما لم ترتبط بميزات تلبي احتياجات المستهلك وفقا لمستوى من الأسعار التي يرغب في دفعها ويناسب قدراته المالية (Callado, 2020).

✓ التركيز على تصميم المنتج: على المؤسسة التركيز على مراقبة التكاليف في مرحلة تصميم المنتج أو العملية، مما يعني أن أي تعديلات هندسية أو شكلية يجب أن تتم قبل بداية عملية الإنتاج الفعلي، حيث يصعب استرداد التكاليف التي يتضح عدم صلتها بطبيعة المنتج، للحصول على تكاليف مخفضة وتقليل المدة اللازمة لإيداع المنتج في السوق، على خلاف الطرق التقليدية المرتبطة باقتصاديات الحجم، ومنحنى الخبرة لتقليل التنبير ورفع المردودية (ساحري، 2017).

2.3. بعد الجودة:

يرتكز تعريف الجودة في الأدبيات التقليدية على اهتمام المؤسسة بضمان أداء عالي لمنتجاتها، وموثوقية أكبر لدى المستهلكين، تخدم بذلك تحسين صورتها وسمعتها التجارية في السوق، وتجدر الإشارة أن الجودة من أهم عناصر البيئة عالية التكلفة، مما يستوجب التركيز على تطوير قدرات الجودة، التحكم فيها وتطويرها بشكل مستمر، مراعية البرامج التي تركز المرونة في العمل والاستخدام الأمثل للوقت (Sansone, Hilletoft, & Eriksson, 2020)

أ. مفهوم الجودة:

تتمثل الجودة في نظر أهم منظريها "ديمنج" في كونها الجهود التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى توقع احتياجات العملاء، وتحقيق مستوى معين من رضاهم سواء حاليا أو في المستقبل، فيما تراها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها المستوى الذي يحصل عنده إشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم الظاهرة والضمنية، بناء على

مجموعة من المواصفات المحددة بشكل مسبق، وعليه يمكن أن تستند الجودة على ثلاث ركائز أساسية وهي (فجر نجم الدين و العليش، 2022):

✓ جودة التصميم: والتي تتحد من خلال مواصفات وخصائص محددة للمنتجات أو الخدمات، تجعلها قادرة على إشباع احتياجات معينة، أو تلبية خدمات محددة، ويظهر مستواه وفقا لاستخدامات المستهلك للمنتج، ومعايير الاقدام على الشراء، وعادة ما يبنى تصميم المنتجات على مستوى المواصفات، قدرات التنافس، وسائل القياس وطرق الصيانة.

✓ جودة التنفيذ: وتعني الطريقة التي يتم من خلالها إتمام عملية إنتاج المنتج وفقا للتصميم الموضوع سلفا، والذي حدد العناصر الي ذكرناها في جودة التصميم، ويحددها عنصرين هامين هما: وجود نظام عمليات إنتاجية قادر على إخراج المنتج وفقا للتصميم المحدد مسبقا، وجود نظام رقابي يكشف الانحرافات، ويحدد درجة المطابقة للمواصفات في حدود التي يضعها التصميم.

✓ جودة الأداء: والتي ترتبط بشكل مباشر بقدرات المنتج ومستوى قيامه بالوظائف المتوقعة منه، وإمكانية الصيانة عند الحاجة، حيث يمكن الرفع من مستوى هذا النمط من الجودة من خلال سياسات الضمان بعد فترة معينة من الخدمة، مساعدة المستعملين من خلال عمليات الارشاد والتوجيه لكيفيات الاستعمال، وكذا تقديم خدمات الصيانة لبعض الأعطال التي يمكن أن تصادف استعمالات المنتج.

تطورت التعريفات المتعلقة بجودة الخدمة وفقا لوجهات نظر متعددة، فهي من وجهة نظر لريفز وبدنار الجودة تميز في تقديم الخدمة للعملاء بما يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم، وهي من وجهة نظر دراكر قيمة يقدرها العميل ويؤسس بناء عليها اختياراته وتفضيلاته، فيما يراها آخرون تكليف لتفضيلات العملاء لمواصفات فنية وتقنية معينة، وهي من جهة أخرى عنصر مهم من عناصر الإدارة في المؤسسة، من منظور القيمة والمنتج، وأيضا من منظور إدارتها الاستراتيجية، وعلى الرغم من تناول هذه التعاريف وفقا للأدبيات الأكاديمية والتجارية (التسويق، الإدارة، الاقتصاد... الخ)، إلا أنها تشير أساسا إلى تلبية احتياجات وتوقعات المستهلك، بالاستفادة من القيم والمعتقدات والخبرات التي تم بناؤها وتطويرها أثناء التعامل مع المستهلكين والعملاء، وبذلك يتجه السياق إلى التركيز على القيمة الشخصية والتنظيمية أكثر منها جوانب تقنية بحتة (Blanco González & Font Aranda, 2022).

كما يجب النظر إلى الجودة من زاويتين مختلفتين، الأولى خارجية تتعلق بالعمل وكيف يرى المنتج من حيث خصائصه ومنافعه وأهميته في تلبية احتياجاته، وأفضلية الخدمات المرتبطة به وسرعتها، والثانية داخلية تتعلق بصاحب المنتج أو الخدمة، والتي يراها بناء على التكاليف المرتبطة بالتشغيل ومختلف العمليات (إدارة، تسويق، ... الخ) والتي يترجم انخفاضها جودة المنتج في هذه الحالة (GUSTAFSSON, 2012).

كما يجب على مقدمي المنتج أو الخدمة الاهتمام والتحكم في دورة الجودة، التي تستهدف عملائهم، والتي

ترتكز على أربعة عناصر وهي (DUCQ, ALIX, & VALLESPER, 2008):

✓ الجودة المتوقعة: يعكس هذا العنصر ضرورة إعطاء مقدمي المنتج أو الخدمة أهمية كبيرة لطبيعة احتياجات عملائهم، سواء الحالية أو المستقبلية، وقدرتهم على توقعها قصد تضمينها في خدماتهم وبالتالي ضمان تسويقها، والاستمرار في تقديمها مما يمنح المؤسسة الأفضلية والقدرة التنافسية.

✓ الجودة المرغوبة: يعكس ها العنصر القدرة على تصميم العروض التي تلبي احتياجات العملاء، سواء من ناحية تفضيلاتهم، مستواهم المعيشي، طبيعة البيئة التي ينتمون إليها، مع مراعاة الأولويات الاقتصادية والفنية، من خلال استخدام تحليل القيمة كأفضل أسلوب للتعامل مع هه الوضعية.

✓ الجودة المحققة: تتحقق من خلال القدرة على تصميم وتقديم عروض موافقة لاحتياجات العملاء، مع القدرة على التكفل بحالات عدم المطابقة لها، وكذا العمل على تكريس نهج الجودة ضمن ثقافة المؤسسة.

✓ الجودة المدركة: وهي القدرة على تحقيق القيمة من شراء المنتج أو الاستفادة من الخدمة كما يراها العميل، وهو ما يقود إلى الجودة المحققة.

ب. مبادئ الجودة:

جودة المنتج:

تشكل جودة المنتج قدرته على القيام بالعمليات والوظائف التي تم صنعه من أجلها، وتظهر من خلال متانته، دقة آدائه، سهولة استخدامه وإجراء التصليحات عليه، ومجموعة من السمات المرتبطة بالوظائف التي يؤديها لتلبية احتياجات المستهلكين، والخدمات التي يتم تضمينها والتي تحوز رضا المستهلكين، وهو ما يجعلهم يشعرون بنوع من التوافق معها، ويحفزهم لاقتناء المنتج الذي يتوافق مع احتياجاتهم ويلبي رغباتهم، وهو عامل مهم في صناعة رضا المستهلك، وبالتالي فإن تصميمات المنتج وطريقة تصنيعه يجب أن تراعي تفضيلات المستهلكين، وتوجهات السوق (Albari, 2019).

من وجهة نظر أخرى، يرى كل من كوتلر وارمسترونغ أن جودة المنتج هي مجموع المواصفات والسمات التي تحدد قدرة المنتج على تلبية احتياجات المستهلكين، سواء التي يعلنونها أو المضمنة ضمن سلوكيات أو ردود فعل معينة، وهو ما يؤكد لا يجب النظر إلى جودة المنتج من وجهة نظر المؤسسة التي تراعي امكانياتها وهامش ربحها الذي تريد تحقيقه، وإنما يجب النظر إليها من وجهة نظر المستهلكين، وهنا يقودنا الحديث عن جودة المنتج المتوقعة، وهي الجودة التي يتوقعها المستهلك في المنتج، والجودة المتصورة، وهي الجودة التي يلامسها المستهلك بعد امتلاكه للمنتج، فإذا وافقت المتصورة الجودة المتوقعة، سيبيدي المستهلك مستوى رضا إيجابي، في حين إذا اختلفت الجودة المتصورة عن المتوقعة، فسيميل المستهلك إلى الحكم بسوء جودة المنتج، وبالتالي رهان المؤسسات

هو العمل على توافق الجودة المتوقعة والمتصورة في اتجاه تحقيق رضا المستهلك على منتجاتها (Razak, Nirwanto, & Triatmanto, 2016)

فيما يمكن قياس جودة المنتج من خلال ثمانية أبعاد وهي (Khoironi, Syah, & Dongoran, 2018):

- ✓ الأداء: والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات عرض المنتج، نظافته ونضارته.
- ✓ الميزة: وتتضح من خلال جودة المواد الخام المستخدمة، ونضج المنتج.
- ✓ الموثوقية: والتي تقاس بمدى توفر مؤشرات السلامة عند الاستعمال، وجاذبية أداء المنتج.
- ✓ المطابقة: من خلال التوافق مع المعايير المطلوبة في المنتج، ومتانته.
- ✓ المتانة: من خلال ملائمة المنتج مع المعايير المحددة.
- ✓ قدرات الخدمة: والتي تؤثر لها ملائمة الموظف وسرعته في تسليم المنتج.
- ✓ الجماليات: والتي تقاس بشكل المنتج وطريقة التعبئة.
- ✓ الجودة المدركة: والمقاسة بمطابقة معايير الجودة المعلن عنها أثناء الترويج للمنتج، ومدى تقييم المستهلك لها.

جودة الخدمة:

يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها طبيعة التقييم أو الموقف الناتج عن المقارنة بين التوقع والتصور، والناتجة عن التقييم المباشر للمستهلكين، تجاه أداء خدمة ما تقدمها المؤسسة، من وجهة نظر المستفيدين (المستهلكين)، تتم هذه المقارنة بين مختلف تجاربهم التي مروا بها، وتوقعاتهم تجاه الخدمة التي يتلقونها، لمعرفة مدى رضاهم من عدمه، وبالتالي على المؤسسة العمل على تطوير جودة خدماتها في اتجاه تحقيق رضا المستفيدين (العملاء)، وبناء ولائهم لها، من أجل بقائها واستمرارها في بيئة عالية المنافسة (Albari, 2019).

وتعد جودة الخدمة مفهوماً متعدد الأبعاد، والمبني على تقييم عدد من مواصفات الخدمة، فهي في تطور مستمر وتحتاج إلى آليات لتقييمها في سوق يتجدد باستمرار، وتعتمد وفقاً لذلك على بعدين رئيسيين: الجودة التقنية، والتي تتعلق بمخرجاتها التي ترتسم في عقل العميل ويتصورها، ووفقاً لـ Zeithaml، يشمل هذا الجزء ثلاثة أنواع جودة البحث وهي عادة تكون قبل إقبال العميل على شراء الخدمة، جودة التجربة التي يمكن تقييمها بعد عملية الشراء وجودة المصادقية التي يجب الاعتناء بقياسها ومعرفتها لتحديد مدى اقتناع العميل بالخدمة وإقباله عليها مرة أخرى، ثم الجودة الوظيفية وتتعلق بنقل مخرجات وفوائد الخدمة الفنية ونتائجها إلى العميل (Budianto, 2019).

ج. محددات جودة الخدمة:

تتحدد جودة الخدمة وفقاً لمجموعة من المعايير حددها Gronroos في العناصر التالية (Budianto, 2019):

- ✓ مستوى المهارات والاحترافية: يتعلق هذا المعيار بالنتائج، يكشف للعملاء (الزبائن) مدى تحكم مقدمي الخدمة، العاملين يتحكمون في المعارف والمهارات المتعلقة بالخدمة، وأن الأنظمة والموارد التي يستخدمونها كفيلة بحل مشكلاتهم باحترافية عالية.
 - ✓ السلوكات والمواقف: وهو معيار مرتبط بالعمليات، حيث يتمكن عاملي المؤسسة مقدمة الخدمة من إبداء قلقهم إزاء العملاء، ورغبتهم في تقديم المساعدة في حل مشكلاتهم في جو من السعادة والعفوية.
 - ✓ المرونة وسهولة الوصول: متعلق أيضا بالعمليات، حيث يشعر العملاء بسهولة التعامل مع المؤسسة مقدم الخدمة، من خلاله سلاسة الوصول إلى الموقع، التعامل مع العاملين، استخدام أنظمة التشغيل، والتي تم تصميمها بشكل يكرس المرونة في إيصال العملاء لطلباتهم ورغباتهم.
 - ✓ الواقعية والجدارة بالثقة: وهو معيار يكرس قدرة العميل على الاعتماد على مقدم الخدمة بشكل مستمر، وثقته في العاملين والأنظمة التي يستخدمها في الحصول على طلباته.
 - ✓ استعادة الخدمة: حيث يلتزم مورد الخدمة بالتدخل السريع للتحكم في الموقف ووضع الحلول المناسبة، في حالات حدوث الأخطاء أو حالات غير متوقعة.
 - ✓ المصداقية والسمعة: حيث تشكل الجودة الفائقة للخدمة أداة قوية لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، فهي تعمل على تعزيز رضا العملاء، والذي بدوره يقوي المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ناحيته يؤكد كوتلر أن جودة الخدمة تبنى على احتياجات العملاء ومستوى الرضا الي يتحقق لديهم، وفقا للصورة الإيجابية التي تتكون لديهم.
- د. جودة العملية:**

يعتمد وصول المؤسسة إلى طرح منتجاتها وخدماتها في السوق على مجموعة متتالية ومتناسقة من العمليات، وتلك المنتجات والخدمات تستمد جودتها من جودة العمليات التي ترتبط بها.

يعرف كل من (Bergman & Klefsjö) العملية بأنها مجموعة المهام المتناسقة والمتكاملة فيما بينها، لتحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرجات، بهدف خلق قيمة لمجموعة من الأطراف خارجيين وداخليين في المؤسسة، يتمثل غرض العملية (العمليات) في تحقيق المؤسسة لحالة من الرضا لعملائها من جهة، في ظل الاستخدام العقلاني لمختلف مواردها من جهة أخرى، وتأخذ العملية في المؤسسة ثلاثة أشكال، العمليات الرئيسية، وهي عمليات تستهدف احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها، وتسمى أيضا بالعمليات التشغيلية أو الأساسية، وعمليات الدعم والتي تتم على المستوى الداخلي للمؤسسة تهدف إلى دعم العمليات الرئيسية وتوفير الموارد التي تدخل في إنجازها، وأخيرا عمليات الإدارة والتي تتعلق بالأعمال الإدارية للمؤسسة واتخاذ القرارات المرتبطة بأهدافها واستراتيجياتها (GUSTAFSSON, 2012).

من الناحية الإجرائية أو التشغيلية، جودة العملية هي المستوى من الأداء الذي تنفذ من خلاله مختلف المهام في المؤسسة، والمرتبطة بعملية ما، في إطار مجموعة من المعايير والمقاييس التي يمكن تعريفها وملاحظتها من قبل المؤسسة، وهي بالتالي إجراء أساسي تعتمد المؤسسات لارساء أنظمة الجودة على مستوى وحداتها وأقسامها، والهدف الهام المراد تحقيقه هو أداء أنشطتها ضمن عمليات مصممة على فلسفة الجودة التي تعتمدها المؤسسة في ثقافتها المؤسسية والتنظيمية، وهي بذلك تستهدف الحفاظ على ميزتها التنافسية وأيضا تطوير قدراتها التنافسية (Alzoubi, 2021).

يتم تقييم جودة العملية بناء على جودة أدائها، بالنظر إلى ما تم وضعه من مستهدفات ومتطلبات واضحة ومبنية على مؤشرات موضوعية، مبنية على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وطبيعة الموارد التي تحوزها، ضمن خطة محددة مسبقا، وتتم عملية قياس ومتابعة الأداء من خلال مطابقة بين مؤشرات التنفيذ الحقيقية وتلك المقاييس المنصوص عليها في خطة العملية من جهة، وقياس المخرجات مقارنة بالأهداف التي نصت عليها الخطة من جهة أخرى (Mukherjee, 2019).

هـ. جودة العلامة التجارية:

تعريف العلامة التجارية:

لم تتفق الأدبيات في مجال التسويق على تعريف موحد للعلامة التجارية، إلا أن أغلب الباحثين لا زالوا يستشهدون بالتعريف الذي أنتجته جمعية التسويق الأمريكية (AMA) لعام 1960 للعلامة التجارية بأنها "اسم أو مصطلح أو علامة أو رمز أو تصميم أو مزيج منها يهدف إلى تحديد السلع والخدمات الخاصة ببائع واحد أو مجموعة من البائعين والتميز بينها"

دوافع تسجيل العلامات التجارية: (Çela, 2015)

يشكل تسجيل العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة مهما، بالنظر لما تحمله من قيمها وصورتها الذهنية التي يمكن أن تنقلها إلى عملائها وزبائنهم، وتشكل الدوافع الأربعة أهمها وهي:

- تسهم العلامة التجارية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، لتوسيع قاعدة عملائها وتمتين قوتها التفاوضية، مما يساعدها على زيادة قيمة أصولها وتعزيزها.
- تشكل العلامة التجارية خاصة الجديدة، إشارة قوية لابتكارات المؤسسة التي تطرحها في السوق، خاصة إذا تعلق بمنتج جديد.
- تمكن العلامة التجارية المؤسسة من تسويق أصولها من خلال تمييزها، وهذا يمثل مؤشرا قويا على انها ذات قيمة تعرف بها، حيث يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وعدم تعرضها للتقليد التسويقي.

عناصر الجودة في العلامة التجارية:

تظهر جودة العلامة التجارية في اللحظة التي يتلقى فيها الزبون إشارات ومعلومات تتعلق بالمنتج، وخصائصه أثناء قيامه بعملية التسوق، أو استهلاك المنتج بصفة فعلية، والتي يتم معالجتها وإبداء الرأي فيها من قبله كمستهلك، سواء بناء على المنفعة المستفادة أو الوظيفة التي يؤديها المنتج، أو وفقا لأحكام ذاتية وأخرى موضوعية تنتجها ظروف السوق ومعطيات المنتج نفسه، وبناء على ذلك يمكن أن تأخذ جودة العلامة التجارية شكلا من الأشكال الثلاثة التالية (Soedarto & Sunarsono, 2019) :

✓ جودة البحث: والمرتبطة أساسا بالسمات الجوهرية للمنتج من ناحية وظائفه وتشكيله المادي، والتي تختفي بمجرد استهلاكه، أو السمات الخارجية التي تظهر في الشكل الخارجي للمنتج وطريقة تغليفه وغيرها، وكلا عین من السمات يكون ظاهرا لحظة الشراء ومهم كواجهة للجودة.

✓ تجربة الجودة: تتعلق بالدرجة الأولى بالسمات الجوهرية، والتي تظهر عند استخدام المنتج أو استهلاكه، وتساعد على الإدراك الحسي لمستوى الجودة.

✓ جودة المصادقية: تمثل السمات الظاهرة والجوهرية نفسها، والتي يهتم بها المستهلك دون أن يشار إليها عند عملية الاستهلاك، ويتم اللجوء إلى وسائل أخرى كالإعلام مثلا.

3.3. بعد المرونة:

تعرف الأدبيات الإدارية المرونة على أنها طبيعة ومستوى حساسية مختلف الأنظمة داخل المؤسسة (أنظمة التوظيف، أنظمة الإنتاج، أنظمة التسويق... إلخ) للتغيرات التي تحدث في بيئتها، فكلما كانت هذه الأنظمة مرنة كانت أقل تأثرا بالتغيرات البيئية، ومن جهته حدد Chryssolouris ثلاث أنماط من المرونة في المؤسسة تتعلق بالتصميم، العملية والتنظيم (Lafoua, 2016).

أ. عناصر مرونة المنتج:

مرونة التصميم:

يمكن تعريف مرونة التصميم على أنها مستوى الاستجابة للتغيرات الحاصلة في تصميم المنتج والقدرة على التكيف معها، بالنظر للتطورات المتلاحقة والحاصلة في تصميمه، وفقا لأنماط التغير في بيئته كاحتياجات السوق والتطورات التكنولوجية، كما أن مرونة التصميم تسهم بشكل واضح في القدرة على إحداث تغييرات في المنتج بشكل سريع وفعال، مع الاقتصاد في الوقت والمال والجهد في إحداثه، مما يؤهل المؤسسة بقدرات إطلاق منتجات جديدة بشكل مستمر ومنتظم (Shalender & Singh, 2014).

مرونة العملية:

تجيب المرونة في العملية المتعلقة بابتكار منتج جديد على مجموعة مهمة من الأسئلة منها ما الذي سيتغير، فيمكن أن يكون التغيير في طبيعة مكونات نظم التصنيع، أو في القرارات المتعلقة بالتسويق، ومتى يجب أن تحدث

تلك التغييرات، وهي أسئلة منتجة لمعلومات أساسية في إحداث متغيرات للمنتج سواء تعلق الأمر بوظائفه، هيكله... الخ، دون إهمال لعنصر مهم والمتمثل في صعوبة فهم احتياجات العملاء في أحيان كثيرة، وبالتالي أخذ حالات عدم اليقين بجديّة، لاستيعاب هذه الاختلافات في الاحتياجات وتوجيه عمليات التغيير المتكررة في اتجاه طبيعة المتطلبات والمواصفات التي يحددها العملاء (Zhang, Wu, Fu, Baron, & Peng, 2016).

المرونة التنظيمية:

ينبني الابتكار كأفكار وممارسات بشكل أساسي على المرونة التنظيمية، وهي ركيزة أساسية في عمليات الابتكار، أما استراتيجيا فهي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف المتغيرات، وهي ديناميكية تسهم في تشكيل خيارات متعددة، وتخصيص أفضل للموارد المتاحة في بناء بيئة ملائمة للعمل (Muhammad , Humaira , Muhammad , Yuanyuan , & Shazia , 2021).

بناء على دراسة لـ (Guodong , et al., 2021) فإن المرونة التنظيمية تتأسس وفقا لأبعاد متعددة تتمثل في المرونة الهيكلية والتي تمثل قدرة المؤسسة على إعادة بناء وتجديد هيكلها على مختلف المستويات، ثم مرونة الموارد والتي تعني قدرة المؤسسة على التكيف في استخدام مواردها في بيئات تتسم بعدم التأكد والاضطرابات المتتالية، إلى جانب مرونة القيادة، بناء على حتمية التكيف التي تحرص المؤسسة على تحقيقها، فعليها أن تجيد مختلف الأدوار حتى ولو كانت تتعارض فيما بينها لمجاراة سرعة الوتيرة التي تميز نشاطاتها لتنوعها، ثم المرونة التكنولوجية من خلال القدرة على إحداث التغييرات الفنية وفقا لتوجهات المنافسة ومتطلبات العملاء، والمرونة الثقافية التي تستهدف إعادة تشكيل العقلية داخل المؤسسة وبناء الشعور بالقيمة وضرورة التدريب المستمر للتكيف الفعال مع المتغيرات، وفي الأخير المرونة المبتكرة والمقصود بها قدرة المؤسسة -بناء على الأبعاد السابقة- على إحداث تغييرات في منتجاتها وأساليب عملها، تخفيضا للتكاليف وتحقيقا لمتطلبات العملاء والسوق المتجددة باستمرار

ب. مرونة مزيج المنتج:

تشكل مرونة مزيج المنتج إحدى أهم المفاهيم التي تطرقت إليها أدبيات الإدارة الحديثة، حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات من خلال استغلال تكاليف تحويل جد مخفضة، من جهته يعرفها Gerwin على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات متعددة أو إحداث تغييرات على منتجات متعددة في سلسلة خط إنتاج واحد، وهو ما يسمح لها من الانتقال من منتج إلى آخر في وقت وجيز، والتي يمكنها تحقيقها من خلال أنظمة إنتاج فعالة نظرا لأتمنتها وتنفيذ إجراءات التشغيل والإنتاج أوتوماتيكيا، أما عن Zhang فيرى مرونة مزيج الإنتاج اقتصاديا من خلال سلسلة التوريد بالنظر لسرعة تسليم وتوريد المزيج إلى السوق مع الأخذ بالاعتبار فعالية التكاليف، وترتبط مرونة مزيج الإنتاج وفقا لـ Sethi & Sethi بثلاثة أنواع من المرونة، مرونة

المنتج من حيث السرعة والسهولة في ادخال أجزاء جديدة أو تغيير أخرى، مرونة العملية من خلال القدرة على انتاج مجموعة من الأجزاء دون المرور على العمليات الرئيسية المعتادة ومرونة الإنتاج المبنية على إضافة أجزاء جديدة للمنتجات دون الاستثمار في معدات إضافية (Arbabi, 2015).

ج. مرونة خط الإنتاج:

وفقا لـ Sethi and Sethi (1990) فإن مرونة خط الإنتاج تشمل المرونة التشغيلية المتعلقة بنشاطات المؤسسة ومجال صناعتها، ومرونة معالجة المواد، فيما تهدف أساسا إلى الحد من الكميات المخزنة وتخفيض التكاليف المتعلقة بها، كما ترتبط قرارات الإنتاج المرنة بطبيعة الروابط بين المنتجات وأماكن تصنيعها، من ناحية أخرى يُظهر كل من كانون وجون مرونة الإنتاج في جوانب أربعة أساسية وهي:

مرونة المدخلات التكتيكية، تتمحور هذه المرونة في حفاظ المؤسسة على ممارسات الشراء الخاصة بالمواد الأولية وفقا للجودة المحددة في صناعة منتجاتها، ومدى قدرتها على تغطية أوجه النقص والقصور في أداء مورديها، والتحول إلى موردين بدلاء في حالات الاضطرار أو الاخلال بالشروط الأساسية للتوريد، ومرونة المدخلات الاستراتيجية والتي تركز على قدرات المؤسسة في الاستخدام الجيد والمناسب للمواد الأولية في صناعتها، ومرونة المخرجات التكتيكية والتي تبرز قدرة المؤسسة على استقطاب العملاء من خلال تعديل خصائص منتجاتها وفقا لرغباتهم، التحكم في التغييرات التي تتعلق بتواريخ الاستحقاق والمبالغ المطلوب دفعها لمختلف الأطراف، وكذا قدرتها على إحداث تغييرات سريعة وواضحة على مزيج منتجاتها التي تتواجد في السوق، ثم مرونة الإنتاج الاستراتيجي وتعلق بالتحكم في بداية إطلاق المنتجات الجديدة، والقرارات المتعلقة بها ، في مجال عمل المؤسسة أو فيما يتعلق بالسوق، والتعديلات المحدثة على تصاميم المنتجات المتاحة (Beraha, Bingol, Canbolat, & Szczygiel, 2018)

د. مرونة العمل:

تشير مرونة العمل إلى قدرة الموظفين والعاملين بالمؤسسة على إدارة مجموعة مختلفة من المسؤوليات في الوقت نفسه، مع التركيز في ذات الوقت على مهمة معينة، وفقا لأهمية المهام وأولويتها، وهو ما يساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، من خلال توفير المزيد من الوقت لإنهاء مهام كثيرة داخل المؤسسة في شكل متزامن، وتعظيم فعالية أدائها، إلى جانب التخفيض من التكاليف المتعلقة بتعيين موظفين كثر لمهام كثيرة، والتي تم تفويضها للموظفين متعددي المهام، كما يعمل ذلك على زيادة إنتاجية العمل من خلال إنجاز المزيد من المهام في وقت أقصر، وتكريس سلوك إنتاجي في مكان العمل يشجع الموظفين والعاملين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المزيد من المهام والأنشطة (team, 2022).

4.3. بعد الاستدامة:

أ. تصميم وتصنيع المنتجات المستدامة:

تواجه المؤسسات اليوم في تطوير منتجاتها تحديات الاستدامة كالتغير المناخي، الصحة البيئية، وارتفاع تكاليف المواد الحيوية، مما أجبرها على انتهاج مسار تنموي مستدام، يركز على تحسينات ابتكارية قائمة على الاستدامة، وتشير الدراسات التجريبية إلى التأثير الإيجابي لابتكارات المنتجات المستدامة على أداء المؤسسات من خلال تطوير المنتجات المستدامة، مما يعني حرصها على دمج توجه الاستدامة في أولى مراحل ابتكار المنتجات وتنفيذه فعلا، وضمن توجه الاستدامة الاجتماعية والبيئية (Isaksson, I. Hallstedt, & Rönnbäck, 2018).

قامت أولى البحوث والدراسات المهمة بتصميم المنتجات المستدامة على تطبيق أساليب مختلفة كالتصميم الأخضر، والتأسيس النظري للتصميم المستدام للمنتجات، وإدخال مفاهيمه وتطبيقاته ضمن دورة حياة المنتج، بغية قياس الصورة البيئية للمنتج طوال مراحل هذه الدورة، وارتكزت أساليب التصميم والتطوير المستدام المتوصل إليها على اختيار أفضل المواد الصديقة للبيئة، ووضع أدوات التقييم واتخاذ القرار المتعلقة بالتصميم، إضافة إلى توفير مناهج تهدف إلى خفض التأثير البيئي السلبي لمنتجات معينة، ونشير في هذا الصدد فإن مفهوم المنتج المستدام يتجاوز الصورة الخارجية وقابلية إعادة التدوير، بل هو توجه ابتكاري لإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين ضمن شروط الحفاظ على البيئة والتناسق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع (Wang & Su, 2022).

ب. استدامة المنتج:

اهتمت الأدبيات العلمية بالاستدامة من خلال العديد من المقالات المنشورة، ومفهوم الاستدامة نشأ بناء على تقارير قدمت من العديد من الجهات المهمة خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، كان باعث هذا الاهتمام الكوارث الطبيعية والمشكلات البيئية الحاصلة نتيجة للتلوث البيئي وتناقص الموارد، ليأخذ منحى آخر من اهتمام الصناعيين والمنتجين من خلال تصميم وتصنيع منتجات مستدامة من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، ويرتكز تصميم المنتجات المستدامة أساسا وفق هذا التوجه على وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالتصنيع والتي تسبب آثارا اجتماعية وبيئية واضحة، من خلال مراعاة المعايير البيئية في عمليات تطوير التصميم، وتفعيل أدوات ومبادئ الحفاظ على البيئة ومواردها، والقواعد المتبناة في الاستفادة منها من خلال توفير عمليات تصميم مرجعي ومعطيات صحيحة وجادة (Gupta, Dangayach, & Singh, 2015).

ج. الإدارة المستدامة للعمليات:

تعرف الإدارة المستدامة للعمليات في المؤسسة على أنها الإجراءات والمهارات والتوجهات التي تمكن المؤسسة من بناء عملياتها المختلفة لتحقيق أداء مستدام في بيئتها، وتحقيق المعنى الموسع للاستدامة في تلبية الاحتياجات الحالية، والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة، وفعاليتها تركز بشكل أساسي بإدماج الجوانب الاقتصادية من خلال خفض تكاليف الإنتاج، وهفلة استخدام الموارد خاصة الطبيعية منها، والبيئية بتحسين كفاءة العمليات، والاستخدام العقلاني للطاقة وخفض الانبعاثات الغازية، ومن الناحية الاجتماعية توفير تكافؤ الفرص، تشجيع التنوع الجماعي والثقافي، تعزيز الروابط داخل المجتمع الواحد، وفي هذه الحالة ومع تحقق هذه الثلاثية يمكن أن تنتقل المؤسسة إلى مؤسسة مستدامة من خلال استدامة عملياتها، وتسهم ممارساتها الابتكارية في هذا الانتقال، وتحقيق هذا التحول (Sony, 2019).

4. قدرات المعاملات:

نشأ مفهوم القدرة على المعاملات في أدبيات الإدارة الحديثة، بناء على التكامل الحاصل بين قدرات المؤسسة ومفاهيم اقتصاديات تكلفة المعاملات، والذي قدم بشأنه أوليفر وليامسون جملة من الأفكار، مؤكداً من خلالها على أهمية عناصر الحوكمة في المؤسسات، والتي تشمل على الخصوص تكلفة المعاملات، والكفاءات القادرة على المواءمة بين هذه المفاهيم، والتي تقرر المؤسسة على أساسها اللجوء إلى الوسطاء في تعاملاتها تجنباً للمخاطر التعاقدية من عدمه، وبناء على ذلك يمكن تعريف قدرات المعاملات على أنها مجموعة المعارف، المهارات، الخبرات وممارسات الحوكمة كمورد في إدارة عملياتها وإجراءاتها، تستثمرها المؤسسة للتحكم في تكاليف معاملاتها بخفضها، وتسيير أنشطة الوساطة بين عملائها وشركائها (Teixeira & Gamarra, 2021)، وتشمل قدرات المعاملات بعدين هامين يركز الأول على المستهلك (العميل)، فيما يهتم الثاني بالمورد، فبالقدر الذي تسعى فيه المؤسسة إلى تلبية حاجيات المستهلكين (عملائها) من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، فإنها تعمل على المحافظة على مستوى جيد من التنسيق مع مورديها الذين يشكلون جزءاً مهماً من تكاليفها (Gamarra & Zawislak, 2013).

1.4. أهمية قدرات المعاملات في المؤسسة:

تشكل قدرات المعاملات كإحدى مكونات القدرات الابتكارية للمؤسسة أهمية كبيرة في دعم نشاطها الإنتاجي أولاً ثم توجهاتها الابتكارية من خلال (Zawislak & Al, 2014):

- ✓ ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، بالنظر للأعمال المهمة التي تباشرها في بيئتها كالتسويق والاعمال اللوجيستية والتوزيع.
- ✓ تمكين المؤسسة من فهم وتحليل إشارات السوق التي تشتغل فيه، والذي يشكل مكوناً مهماً من بيئتها الخارجية، وبالتالي تطوير قدراتها في الاستجابة لاحتياجات عملائها، ومواءمة توقعاتهم مع عروضها المختلفة.

- ✓ القدرة على استيعاب وفهم احتياجات المستهلكين، وتوجهاتها وطبيعتها تطورها المستقبلي، بهدف ضمان قدرتها على التواجد في السوق بأقل التكاليف.
- ✓ قدرات المعاملات ستمكن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة التطويرية لمنتجاتها وخدماتها المرتبطة باحتياجات وتوقعات المستهلكين، من تحقيق استدامتها وجدواها اقتصاديا.

2.4. أبعاد قدرات المعاملات:

الجدول رقم(II-8): أبعاد قدرات المعاملات في المؤسسة

| الأبعاد: | عناصر البعد: |
|---------------------|--|
| العلاقة مع العميل | القدرة على تكيف المنتج مع احتياجات العميل استخدام التكنولوجيا لتقوية العلاقات مع العملاء القدرة على تقليل تكاليف الوصول إلى الخدمة |
| القدرة على المساومة | القدرة على التأثير في قيود العقد والأطر الزمنية إمكانية إعادة التفاوض |
| تصميم العقد | تنظيم العقود بأقل تكلفة ممكنة إضافة الضمانات تقليل احتمالية مخالفة العقد |
| العلاقة مع الموردين | البحث عن موردين لمنتجات وخدمات جديدة البحث عن المنتجات والخدمات الأخرى التي تلبى احتياجات الشركة بشكل أفضل |

Source :Diogo Campos-Teixeira and Jorge Tello-Gamarra, Technological capability, transactional capability and firm boundaries, SUMA DE NEGOCIOS(2021), P127

1.2.4. العلاقة مع العميل:

أ. احتياجات العميل وأنواعها:

يجب التفريق بين احتياجات العميل ومواصفات المنتج أو الخدمة، فاحتياجات العميل تترجم عن طريق عبارة مجردة، تبنى في سياق معين تصف مجمل الفوائد التي يمكن أن يتحصل عليها العميل جراء شرائه للمنتج أو الخدمة، أما مواصفات المنتج فهو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة في جذب العملاء وتلبية تلك الاحتياجات، وللحصول على معلومات مهمة بشكل فعال، توصف تلك الاحتياجات بجمل وعبارات تكشف عن أهم الفوائد التي يرغبون في الحصول عليها جراء شرائهم لمنتجاتها وخدماتها (Timoshenko & R. Hauser, 2019).

إضافة إلى ذلك، تعرف احتياجات العميل بتلك الفوائد، العوائد النفسية المالية، والتي تتعلق برفاهيته وسعادته، ويشكل تحسينها جزء مهم من سياسات المؤسسة في تلبية احتياجاته بشكل مستمر، أما عن العميل فيمكن أن يكون على وعي بها من عدمه، وتوفر في الوقت ذاته إجابات موضوعية عن دواعي إنتاج المنتج أو الخدمة، كما أنها تختلف باختلاف الأفراد والجماعات، وتتأثر بمختلف الفترات، وكذا وفقا للتطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية،

وتزداد قدرات المؤسسة في تلبية احتياجات عملائها الحالية والمحتملة من خلال المتابعة المستمرة والفعالة للتغيرات التي تطرأ على السوق، والرفع من وتيرة تنافسيتها أمام منافسيها، والاهتمام بتقييم رغبات العملاء وبحوث التسويق التي تجريها، لتحقيق جملة من الأهداف أهمها وضع تنبؤات دقيقة للاحتياجات المستقبلية، والتي تهدف إلى التأكد من ملائمة المنتج لهذه الاحتياجات، دعم قدرات المؤسسة في تحديد الاحتياجات الضامرة، توفير معلومات واقعية ترتكز عليها عمليات الابتكار والتطوير، ضمان الاهتمام بكافة الاحتياجات المهمة وأخيرا بناء فهم مشترك لاحتياجات العملاء بين مختلف الأطراف (ÖRNEK & ŞAHBAZ, 2022).

ب. خطوات تحديد احتياجات العميل: (E. Wood & A. Mattson, 2014)

✓ الخطوة الأولى: التحضير

يجب أن تكون لدى المؤسسة مجموعة من الأسئلة المركزة، التي يجب الإجابة عليها من طرف العملاء، فمن خلالها ستكون أكثر استعدادا لوضع الأنشطة التي تستجيب لها والتخطيط بشكل مناسب وفعال، والتي يمكن أن تشمل طبيعة التحديات، وجهة الانفاق، الوظائف الشخصية المرهقة، قيمة المبلغ الذي يمكن انفاقه على رفاهيتهم... إلخ، تحضر هذه الأسئلة اعتمادا على السياقات المتوفرة وطبيعة الثقافة السائدة، والتركيز على المشكلة نفسها التي تم اختيارها للعمل عليها، بالإضافة إلى العناية بجمع المعلومات والبيانات من الأفراد الذين يفقدون الموارد، وعدم بناء أي استراتيجية على افتراضات متعلقة باحتياجات العميل.

✓ الخطوة الثانية: التجميع

تعتمد هذه الخطوة على جمع المعلومات التي تساعد على فهم الإجابات على الأسئلة، اعتمادا على مجموعة من الطرق منها التعلم عن المشكلة والاحتياجات المرتبطة بها من خلال القراءة، والتدريب وغيرها، ملاحظة سلوكيات الأفراد الذين يفقدون للموارد أو يواجهون تحديا معيناً، باستخدام منتج ما، أو الحديث معهم ومناقشتهم حول المشكل الذي يواجهونه وما يرونه مناسباً لحله، والخبرة التراكمية التي تم تكوينها تبعا لمشاركة مفندي الموارد اتمام مهمة ما، كما يجب تسجيل المعلومات المستقاة وفقا لما سبق ومراجعتها ومشاركتها مع الآخرين.

✓ الخطوة الثالثة: الفهم

تعمل المؤسسة من خلال عاملها ومتخصصيها على فهم المعلومات التي تم جمعها بمراجعتها، ويسمح هذا بتحديد وفهم شعور الأفراد الذين يحتاجون لموارد معينة، وأبدوا تفاعلا إيجابيا مع الأسئلة التي تطرح عليهم، ويتم هذه الخطوة من خلال مناقشة الاختلافات بين سلوكيات الأفراد وتصريحاتهم، حيث يتيح ذلك تحديد طريقة لحل المشكلة، وتحديد طبيعة الاحتياجات الكامنة، والعمل على فهمها بشكل أفضل، بالإشارة إلى مختلف العلاقات بين المعلومات المجمع، ومقارنتها مع الافتراضات المتعارضة، لوضع سياق محدد لإيجاد الحلول.

✓ الخطوة الرابعة: التحقق

استكمالاً للخطوات السابقة، تتحقق المؤسسة من صحة الإجابات التي تحصلت عليها، بالاعتماد على مشاركة الأفراد المحتملين كعملاء ومناقشتهم، من خلال لقاءات وورش حول المنتج، أو منح فرص لتجريبه ممن يفتقدون للموارد للتأكد من واقعية الاحتياجات بدقة، وتسهم أيضاً في فهم الاحتياجات التي يمكن أن تكون مصدر ربحية للمؤسسة، إضافة إلى كونها مهمة لتطوير نموذج عمل المؤسسة في اتجاه التطوير المستدام.

ج. تكيف المنتج مع احتياجات العميل:

يعتبر تكيف المنتج خطوة مهمة في اتجاه تلبية احتياجات عملاء المؤسسة، وهو عملية تستهدف إضافة، إزالة أو تغيير إحدى مكونات المنتج أو الخدمة بما يتلاءم مع الاحتياجات والميولات الجديدة للعملاء (المستهلكين والمستخدمين)، أو توجهات جديدة يعرفها السوق نظراً لتطورات بيئية، اقتصادية، إجتماعية أو تكنولوجية، ويمكن أن تتضمن عمليات التجريب ومحاولة الحصول على تغذية راجعة لمزيد من الابتكار والتحسين، كما يمكن أن تكون جزءاً من المرونة التي تساعد على التكيف المستمر والناجح.

يعتمد تكيف المنتج بالدرجة الأولى على إدخال التغييرات والتعديلات التي تكون ملحوظة تكنولوجياً، التي تكتسي صعوبات كبيرة تتعلق بالصناعة ذاتها، وعلى الخيارات الجديدة للمنتج التي يتم عليها وفقاً لتفضلات العملاء والسوق، والمؤسسة تخاطر بتكيف منتجاتها اعتباراً لالتزاماتها الاستراتيجية، تتعلق بربحيتها ومستقبلها الاقتصادي في الاستمرار والنمو، في أسواق ديناميكية تنافسية بشكل تصاعدي، ورغم اعتبار تكيف المنتج شكلاً مهماً من أشكال التجريب، كمنهجية في تطوير المؤسسات، التكنولوجية والصناعة، وتؤكد الأبحاث العلمية المتعلقة باستراتيجيات التكنولوجيا التي تركز علاقة تكيف المنتج والقدرة التنافسية تكنولوجياً، وارتباط ذلك بتفضيل العملاء وتوجهات السوق، وكذا اهتمام أديبات الاقتصاد التطوري بأهمية التجربة قبل الدخول إلى السوق، بأهمية تكيف المنتجات من خلال بوابة التجريب، والعمل على إدخال التحسينات التي ترفع من قابلية المنتج للاستهلاك والاقبال عليه (R. Furr, 2019).

2.2.4. إدارة علاقات العملاء:

بدأ الاهتمام بالعملاء من خلال الاهتمام بإدارة العلاقات معهم مع بداية السبعينيات من القرن الماضي، من خلال قياس رضا العملاء عن طريق استبيانات سنوية، واستجواب الخط الأمامي، اعتماداً على أنظمة حاسوبية مركزية فردية لأتمتة المبيعات، ثم سمحت التطورات التكنولوجية في مجال الحواسيب والأنظمة المعلوماتية من تصنيف العملاء في جداول للبيانات، وشكل العام (1982) تحولاً كبيراً في تبلور مفاهيم وتطبيقات التسويق بالبيانات والقوائم، باستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات العملاء وتصنيفها واستخدامها (Umarani, et al., 2022).

ضمن سياق التطور الكبير الذي عرفه مجال التسويق من خلال بروز استراتيجيات جديدة ما بعد فترة التسعينيات، حيث برز العميل (المستهلك) كعامل مهم في هذه الاستراتيجيات، بالنظر للأهمية البالغة التي أولتها لاحتياجاته ورغباته، في ظل تزايد المنافسة في الأسواق، وهي استراتيجيات تبنتها المؤسسات من خلال العمل على بناء العلاقات مع العملاء وفق طرق أكثر منهجية من حيث الأولويات والتخطيط والأهداف، في إطار ما أصبح يعرف بإدارة العلاقة مع العملاء، وهي استراتيجية مهمة في التسويق الحديث، لها تأثيرها على توجهات الأسواق وخلق رضا العملاء الحاليين، عرفت هذه الاستراتيجية عدة تعريفات حيث يعرفها جاكسون (1985) على أنها تهتم بمنهجيات التسويق للأفراد من خلال بناء علاقات قوية ومستقرة، فيما عرفها Gordon (1988) بأنها عملية مستمرة لانشاء قيمة وتحويلها لفائدة عملاء المؤسسة، وهي قيمة يؤكد أنها جديدة للعملاء وتستهدف مصالح كل الأطراف في العملية التجارية، من جهة أخرى يؤكد تشين وبوبوفيتش (2003) على أنها مزيج من الأفراد (يشكلون المستفيدين والمستهلكون) والعمليات التي تستهدف فهم وتحليل احتياجات العملاء اعتمادا على تكنولوجيا محددة (ÖRNEK & ŞAHBAZ, 2022).

من ناحية أخرى يرى كوتلر وآخرون (2009) أن إدارة علاقات العملاء "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا تسيير عملية الاتصال مع الزبون بكل عناية، من أجل الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة" (عمري و عمري، 2023).

تركز المؤسسة على إنشاء وتطوير العلاقة مع عملائها من خلال إدارتها وتوسيعها، كجزء مهم من إدارة التسويق، في اتجاه تعزيز سلوك العميل (المستهلك) ودعم تفضيلاته، وهو ما يساهم في تقوية وتعميق علاقتها بعملائها، وديمومة للتدفق النقدي الذي يحققه العملاء مدى الحياة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على رضا العميل، الذي يعتبر تقييما مبني على الفرق بين أداء المؤسسة واحتياجات العملاء وتوقعاتهم، فالعميل لا يصل إلى حالة من الرضا إلا باشباع احتياجاته ورغباته، وتحقق توقعاته من استهلاكه واستخدامه لمنتج أو خدمة ما، وبالتالي فارتباط إدارة علاقة العملاء وثيق برضا العميل، هذا الأخير الذي يرتبط بشكل مباشر بمدى تحقيق رغباته واحتياجاته، وبذلك يتعزز سلوك الشراء لديه، وإقباله على منتجات وخدمات أخرى، وهو ما يشكل عاملا مهما في الاحتفاظ بالعميل وبناء ولائه لمنتجات المؤسسة، وهو ما يعني المحافظة على ربحيتها، وقدرتها على احتفاظها بوتيرة نمو مرتفعة (Khan, Salamzadeh, Iqbal, & Yang, 2020).

تشكل استراتيجية إدارة علاقة العملاء المبنية على فهم احتياجات العملاء والزبائن ركيزة مهمة في بناء استراتيجية المؤسسة العامة، فالمؤسسة التي تعمل على الاستجابة الاستباقية لاحتياجات عملائها وتلبيتها بالشكل الذي يخلق لديهم حالة من الرضا، لا تستهدف رفايتهم فقط، وإنما يساعدها على تطوير قدرتها على فهم تلك الاحتياجات وموائمتها مع مختلف عملياتها بشكل مسبق (Arnett & Badrinarayanan, 2005).

من جهة أخرى تلعب إدارة العلاقة مع العملاء دورا مهما في دعم قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد، وتمكنها من التعاقد معهم والسرعة في اكتسابهم قبل المنافسين، وكذا فهم أفضل لرغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والتوجهات الجديدة التي يفرضها السوق في مختلف مراحل عمر المؤسسة، وهو ما يسهم في دعم المؤسسة في قدرتها على تحديد أنسب المنتجات، وتقديم أفضل الخدمات المناسبة والمطابقة لتلك التغيرات والتوجهات، وهو عامل مهم في المحافظة على استمرارية دورة المبيعات وتحسينها في المستقبل، إلى جانب الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بتحسين خدمات ما بعد البيع والدعم المستمر (etti.Naveen & Venkataramana, 2014).

أ. التكنولوجيا وإدارة العلاقة مع العملاء:

تأثرت أنشطة المؤسسة بالتطورات الحاصلة في بيئتها، وتشكل التطورات التكنولوجية أهم مؤثر على طبيعة هذه الأنشطة ومستوى أدائها ومردوديتها، وإدارة العلاقات مع العملاء كجزء مهم من الأنشطة التسويقية للمؤسسة، عرف توجهات جديدة أملاها استخدام التكنولوجيات الحديثة التي تعرف تطورا مستمرا ومتسارعا على غرار الأجهزة المحمولة (الحاسوب والهاتف)، الانترنت والتطبيقات المرتبطة بها، ولاستغلال هذه التكنولوجيات، من المهم التفكير في بناء نظام بيئي متكامل يخدم دمج التكنولوجيا في ممارسات إدارة العلاقات مع العملاء، والذي يشمل المكونات الرئيسية التالية (Viljoen, Bennett, Berndt, & Zyl, 2005):

➤ نظام إدارة علاقات العملاء التشغيلي:

يعتمد هذا النظام على بناء شبكة تواصل حقيقية وتفاعلية مع العميل (من خلال مراكز الاتصال)، يهدف إلى تتبعه وتسجيل كافة التفاعلات معه، قصد جمع كافة البيانات عنه وعن تفضيلاته وطريقة تعامله مع منتجات المؤسسة، واكتشاف تطلعاته المستقبلية التي ينتظرها من المؤسسة، ويدخل هذا ضمن عمليات أتمتة المبيعات وممارسات التسويق عن طريق تطبيقات في خدمة العملاء، ورغم أهميتها إلا أنه في بحث أجري بالمملكة المتحدة خلص إلى أن أقل من 40% من المؤسسات تستخدم هذه الاستراتيجية.

➤ نظام إدارة علاقات العملاء التحليلي:

تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتاحة من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها في النظام التشغيلي، ويشمل أساسا استغلال ومعالجة وتفسير البيانات المتعلقة بالعملاء المخزنة بقواعد المعطيات، بهدف فحص أنماط وسلوكيات المستهلكين، لتطوير المنتجات والخدمات وفقا لها، ووفقا للبحث المذكور آنفا أكثر من 25% من المؤسسات تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات.

➤ نظام إدارة علاقات العملاء التعاوني:

يهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى استغلال تقنيات الاتصال المتطورة لمساعدة العملاء على التواصل والتفاعل مع المؤسسة، مما يخلق نوعا من التعاطف من كلا الطرفين يسمح ببناء مساحة تعاون تشاركية، لتحقيق

مستوى أفضل لتفهم احتياجات العملاء والاستجابة لها، ويظهر هذا بإشراك وتهاون كل أعضاء سلسلة التوريدات من الموردين، الناقلين، شركات التأمين وغيرهم، بتوفير قنوات مختلفة تنشيء نقاط تفاعل وتواصل مستمرة وفعالة.

ب. إدارة العلاقات الاجتماعية مع العملاء (SCRM) :

مع أوائل منتصف العقد الأول من القرن 21، برزت ممارسات جديدة تتعلق بإدارة العلاقات مع العملاء، والذي اصطلح عليها بـ: إدارة العلاقات الاجتماعية مع العملاء، ساعد في ذلك ظهور الشبكات الاجتماعية للتواصل مثل الفيسبوك، التويتر، اليوتيوب وغيرها، والتي ساهمت في توسع وانتشار تقنيات التواصل بين المؤسسات وعملائها، وتسهيل جمع مختلف البيانات عنهم بشكل منظم ومستمر، من خلال إشراك العملاء (ضمن النظام البيئي التعاوني) في النقاش والحوار مع المؤسسات، وتعزيز العلاقات معهم، حيث ساعدت منصات التواصل الاجتماعي على بناء ذكاء جماعي ديناميكي قادر على التعاون والتكيف، يسهل على العملاء التعرف على المنتجات والخدمات اعتمادا على خبرات الآخرين، واتخاذ قرارات الشراء بناء على مراجعات وتقييمات العملاء السابقين والتي توفرها هذه المنصات بشكل آني، وهي فرص لضمان التدفق المستمر للمعلومات والبيانات، ودعم كفاءة التواصل الفعال معهم، وتأسيس لعلاقات الثقة والولاء فيما بعد (Ahmed, Abbas, & Kamal, 2021).

كما تسهم وسائط التواصل الاجتماعي في دعم التطابق الذاتي المتعلق بقرار العميل تجاه المنتج، وقدرته على اتخاذه أمام مجموعة كبيرة من الخيارات، والذي يؤثر بدوره على سلوكياته ما قبل وبعد عملية الشراء، وهي وسيلة حيوية لتشارك العملاء فيما بينهم لانطباعاتهم وتجاربهم في استخدام المنتجات ذاتها، مما يسهم في توليد سمعة إيجابية عن المنتج والمؤسسة معا، ومن جهة أخرى أصبحت تشكل أداة تواصل ومشاركة مع المنتجين، توفر فرصة ملائمة للتعرف على احتياجاتهم وبناء نوع من الثقة المتبادلة تستديم من خلالها علاقة المؤسسة بعملائها ويمكنها الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة (Shah, Shoukat, Ahmad, & Khan, 2021).

ج. النظم الخبيرة وإدارة علاقات العملاء:

➤ تعريف النظم الخبيرة (Experts systems):

تعرف النظم الخبيرة على أنها مجموعة أنظمة تفاعلية، يقودها الحاسوب ويوجهها، تعمل على محاكاة عملية صنع القرارات و/أو حل المشكلات التي عمل عليها خبراء بشريون، ظهر هذا التوجه مع نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن الماضي، حيث اقترح مجموعة من الخبراء الطبيين اللجوء إلى الكمبيوتر لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الطبية المتعلقة بالتشخيص، وعمليات إدارة المسار الطبي للمريض، وفي منتصف الستينيات تم العمل على تطوير معايير البيئية والاجتماعية، لتسهم في تطوير مفهوم النظم الخبيرة خاصة مع بروز معرفة تقنية وحلول تكنولوجية جديدة، على أن يتم ضمان موثوقيتها ومصداقيتها وقابليتها للتطبيق من خلال تحقق مجموعة من الشروط أهمها الاتساق والمقصود به قدرة الانظمة الخبيرة على توفير المخرجات نفسها مع تكرار عمليات التحليل

شريطة إدخال المدخلات نفسها، والشمولية حيث يمكنها تجميع واستنباط المعلومات الأساسية التي ينتجها الخبراء البشريون ودمجها في عملية صناعة القرارات واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات الجديدة، وأخيرا التوافر من خلال إتاحة الانظمة الخبيرة وجاهزيتها للاستخدام وفقا للمعلومات الأساسية المرفقة بها، دون الحاجة إلى فترات طويلة لتأهيل وتدريب مستخدميها (Tan, Cheor, Yeo, & Leow, 2022).

➤ الخصائص الأساسية للنظم الخبيرة:

اتسمت النظم الخبيرة بمجموعة من السمات منذ بداياتها، واعتبرت جوهرها رغم التطورات الحاصلة، سواء في الشكل أو المضمون، وتتمثل هذه الخصائص في (Saibene, Assale, & Giltri, 2021):

- ✓ النظم الخبيرة نظام مبني على المعرفة، وهذا معناه انه نظام مزود بقاعدة بيانات ومعلومات كثيرة، تضم هذه القاعدة مجموعة هائلة من المعلومات للتعرف على المشكلات الجديدة، ومحاولة معالجتها وإيجاد الحلول لها، وهي معلومات تجمع من مصادر متنوعة ومحدثة باستمرار.
- ✓ النظم الخبيرة نظام يحاكي عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي يمارسها الخبراء البشريون، حيث يمكنها معالجة مجموعة هائلة من البيانات والقواعد، باستخدام محرك استدلاي، يستخدم المعرفة التي تم بناؤها على أساس تلك البيانات التي تم جمعها وتصنيفها وفقا للحالات وطبيعة الاستخدام.
- ✓ تعتبر النظم الخبيرة تطبيقا للذكاء الاصطناعي، الذي يوفر حولا تقنية من خلال جمع البيانات ونمذجة السلوكات، وتحويلها إلى قواعد يمكن فهمها آليا.

ج. دور النظم الخبيرة في إدارة علاقات العملاء (زيادي و عرابة، 2021):

تلعب النظم الخبيرة دورا مهما وحاسما في دعم قدرات المؤسسة في إدارة علاقاتها مع عملائها، وشكلت قواعد البيانات والمعلومات التسويقية أساسا مهما في ذلك، ويتمثل هذا الدور على الخصوص في:

➤ تفهم العملاء:

تسهم قاعدة البيانات المتعلقة بالعملاء على توفير الإجابة على الكثير من الأسئلة المتعلقة بهم، كعدد العملاء، طبيعة المنتجات والخدمات التي يفضلونها، فئة العملاء التي يجب أن تهتم بهم المؤسسة وفقا للقطاعات السوقية التي يتواجدون فيها، والتي تتيح للمؤسسة فهم عملائها وما تعلق بهم من احتياجات وتفضيلات، وطبيعة توجهاتهم الاستهلاكية، والذي يشكل عاملا مهما في بناء حوار فعال مع العملاء سواء الحاليين أو المتوقعين، والاحتفاظ بهم وحمايتهم من المنافسين، وفي ذات الوقت يدعم ذلك كله قدرات المؤسسة في اتخاذ القرارات التسويقية السريعة والفعالة بعيدا عن البحوث التسويقية المكلفة.

➤ تطوير خدمة العملاء:

تهدف خدمة العملاء بالدرجة الأولى إلى تحسين علاقة المؤسسة بعملائها، وتعتبر من أهم عناصرها، والعمل على تطويرها من أولى الأولويات في إدارة هذه العلاقة، والتي تتم من خلال الإجابة عن استفسارات العملاء المتعلقة باستخدامهم للمنتج أو الخدمة، أو عن معلومات حول تواجد المنتج وكيفية اقتنائه وغيرها، وتستطيع المؤسسة من خلال هذه الخطوة تجميع معلومات مهمة عن عملائها، وأيضا التكفل بشكاوى العملاء، وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء اقتناء أو استخدام المنتج أو الخدمة، وهو ما يساعد في تعقب مشكلاتهم وتصنيفها، إلى جانب تقديم المساعدة والتسهيلات سواء معلومات أو حلول لمشكلات دون أن يطلبها العميل، وهو ما يزيد في مستوى رضاه وولائه للعلامة التجارية للمؤسسة، في الأخير الاتصالات المباشرة مع العملاء في توقيتات ملائمة، وفقا لأسلوب تجزئة التعاملات، حيث تكون الاتصالات بشكل فردي، من خلال تخصيص قاعدة بيانات خاصة بكل عميل، مما يساعد في تحليل توقعاته واحتياجاته، وبالتالي الاهتمام بتصميم منتجات وخدمات محددة تستهدف كل عميل على حدى.

د. الذكاء الاصطناعي وإدارة العلاقات مع العملاء:

على اعتبار أن الذكاء الاصطناعي يشكل تطبيقا واضحا للنظم الخبيرة، وكذا لاعتماده كثورة تكنولوجية مهمة في مختلف التعاملات والممارسات البشرية، فإن دوره في إدارة علاقة العملاء أصبح واقعا لا مفر منه، بالنظر لأهمية الخدمات التي يقدمها للمؤسسة لإدارة علاقتها مع عملائها، ويبرز هذا الدور في النقاط التالية (Iqbal & Khan, 2021):

➤ تخزين واسترجاع البيانات:

راهن الكثير على فقدان المسوقون وخبراء المبيعات لوظائفهم مع استخدام الذكاء الاصطناعي، ولكن الواقع يعد بالعكس، حيث التوجه الحقيقي يهتم بدعم الذكاء الاصطناعي للخبرات والكفاءات البشرية وليس استبدالها، ويعني هذا فرصة لمحترفي وخبراء المبيعات لتطوير مهاراتهم ودعم ممارساتهم المهنية في مجال المبيعات، اما من الناحية المهنية لم يعد إدخال البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل يدوي، مما ساهم في تقليص ساعات العمل وتوفير الجهد، واستثماره في الأنشطة المنتجة الأخرى، كما يساعد على مركزية قواعد البيانات، والاحتفاظ بمعلومات دورة حياة العميل لدى المؤسسة، لاستغلالها في تقييم الاحتياجات، وبناء استراتيجيات انتاجية وتسويقية جديدة.

➤ تحليل وتفهم مشاعر العملاء:

تلعب الحالة المزاجية وطبيعة مشاعر العملاء عاملا مهما في بناء الثقة بين المؤسسة وعملائها، وهو ما يصعب تحديده من خلال الوسائط التي تعجز عن كشف لغة الجسد وتعبيرات الوجه، إلا أن الذكاء الاصطناعي ساهم بشكل واضح في الحد من هذه المشكلة، من خلال قدرته على تحليل المشاعر، عن طريق أدوات قادرة على

تحليل طبيعة المحادثات وتقييم الحالة العاطفية للعملاء، حيث يوفر Cogito كمنصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي تحليلاً للصوت أثناء محادثة العميل وموظف المبيعات، تساعد على فهم الموقف العاطفي وكيفية التعامل معه بأفضل طريقة.

➤ مصداقية البيانات والمعلومات:

تحتاج عمليات اتخاذ القرار إلى بيانات ومعلومات تتمتع بمصداقية وموثوقية كبيرة، يمكن تأمينها بمساعدة الذكاء الاصطناعي من خلال قدرته على تحديد الخلل المحتمل في عمل النظام، وإزالة البيانات التي تتكرر، إضافة إلى قدرته على تحديد الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المستخدمون حتى يمكنهم تصحيحها، أو استكمال الناقص منها، وتقديم المساعدة لتحديث البيانات أولاً بأول.

➤ تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء:

شجع الذكاء الاصطناعي المؤسسات على تبني نظام تسجيل نقاط رئيسية تنبؤية بدل القائمة على القواعد، حيث يمكنه من القيام بفحص الملايين من البيانات الديموغرافية، الجغرافية ونشاط الويب بشكل دقيق وفوري، مما يسمح لخبراء وممارسي المبيعات بمعرفة مدى استعداد العميل للشراء، ساعد دمج الذكاء الاصطناعي مع أنظمة إدارة علاقات العملاء على التدقيق في نسبة صفقات البيع التي فازت بها المؤسسة في مقابل التي خسرتها، وبالتالي تحديد كفاءات وأساليب تسجيل نقاط العملاء المتوقعين، ليصبح النموذج افتراضياً بشكل تلقائي.

3.2.4. القدرة التفاوضية:

لا يمكن الحديث عن قدرات المعاملات للمؤسسة، دون أن نتحدث عن قدراتها التفاوضية وإدارتها للعقود التي تبرمها مع الأطراف المختلفة، والتي تتجلى بصورة واضحة في القدرة على التأثير في متضمنات العقود، وأطرها الزمنية، وإمكانية إعادة التفاوض من أجل المصالح الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ونجاحها أيضاً في الحصول على عقود مربحة بأقل التكاليف، والقدرة على تضمينها ضمانات تحمي مصالحها وتزيد مصداقيتها.

أ. مفاهيم حول التفاوض:

• تعريف التفاوض:

التفاوض عملية ذات بعد اجتماعي، تجمع بين طرفين أو أكثر، وفق كفاءات وشروط معينة، تهدف إلى اتخاذ قرارات، تخصيص موارد أو حل نزاعات (Brett, Ramirez-Marin, & Galoni, 2021)، وبالنسبة للمؤسسة تشكل عملية جوهرية في تعاملاتها سواء مع العاملين والموظفين لديها حول ظروف العمل، ساعات العمل والأجور وغيرها، أو مع المتعاملين معها في إطار نشاطاتها الاقتصادية (انتاجية وتجارية) من البائعين، أصحاب سلسلة التوريد فيما تعلق بالأسعار، مواقيت التسليم، شروط الإئتمان... الخ (Cascio & Montealegre, 2016)

ب. خصائص الوضعية التفاوضية (Mekelle University, 2020):

مهما كان الموقف التفاوضي، والقضية التي يتم التفاوض بشأنها، سواء بين الدول في حالة الحروب، أو بين المؤسسة ومورديها، أو بين البائع والمشتري في عملية بيع وشراء بسيطة، فإن الخصائص التي تميز الوضعية التفاوضية في تلك الحالات متشابهة، ويؤكد الباحثون ان خصائص أي وضعية تفاوضية لا يمكن أن تخلو من العناصر الأربعة التالية:

✓ وجود طرفان أو أكثر: سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات، فيمكن أن تتم عملية التفاوض بين شخصين، أو داخل مجموعة بين عدد من الأشخاص، أو بين مؤسستين أو مجموعة من المؤسسات، أو بين الأفراد والمؤسسات، كما هو الحال بين المورد للمواد الأولية والمؤسسة.

✓ حتمية التضارب بين الحاجات والرغبات: لا يمكن أن نتصور عملية تفاوض دون وجود لتحيز ما لحاجات ورغبات طرف أو مجموعة أطراف فيما بينهم، والتي تختلف من طرف لآخر مما يمكن أن ينشأ عنه حالة نزاع، وفي هذه الحالة تتجه عملية التفاوض إلى إيجاد حل لهذا النزاع.

✓ الاختيارية في التفاوض: فكل طرف يتفاوض رغبة في تحقيق رغباته وطلباته من خلال الحصول على صفقة أفضل، عوض انتظار ما يمكن أن يمنحه الطرف الآخر بشكل إرادي، فالتفاوض عملية اختيارية وطوعية إلى حد بعيد، لاعتقاد كل طرف قدرته على تحقيق نتائج أفضل، مقارنة بعدم تفاوضه وقبوله بمنح الطرف الآخر، وبالتالي فالتفاوض ليس عملية مفروضة، حيث يمكننا عدم اللجوء إليه أصلاً.

✓ التفاوض...أخذ وعطاء: فهو عملية مبنية في الأساس على هذا المبدأ، فكل طرف يتمسك بمطالبه في العرض الافتتاحي، ويرفض أحياناً التنازل، ويسعى كل منهما إلى الضغط على الآخر للتحرك أولاً وكشف أوراقه التي يمكن استغلالها للضغط، لكن من المتوقع خلال إجراء التفاوض اللجوء إلى تعديل بعض الطلبات والتخلي عن أخرى في اتجاه التقارب والتفاهم وتحقيق مصلحة مشتركة تتضح معالمها من خلال الحوار الفعال، فيعمل كل طرف على تعديل خطابه الافتتاحي وإضعاف حدته من أجل التوصل إلى اتفاق، ونتحدث هنا عما يسمى التسوية.

✓ البحث عن مساحة اتفاق: غالباً ما يفضل المتفاوضون البحث عن حلول ومساحات اتفاق عوض التعارك والاختلاف من دون طائل، أو سيطرة طرف على آخر، أو الانسحاب وقطع العلاقة بشكل دائم، أو تفويض القضية المتفاوض عليها إلى جهات أخرى، فالتفاوض هو الطريق الأنسب لإيجاد حلول لهذه النزاعات عند غياب قواعد منهجية ثابتة، وإجراءات واضحة، أو عندما يقرر الأطراف تجاوزها.

✓ تشمل العملية التفاوضية إدارة الأصول الملموسة كالأسعار، شروط التنفيذ، مواعيد التسليم وغيرها، والأصول غير الملموسة التي تتمثل أساساً في الدوافع النفسية الكامنة والمؤثرة على طبيعة ومجريات التفاوض، كالحاجة إلى الفوز وتجنب الظهور بمظهر الخاسر الضعيف أمام الطرف الآخر، أو الظهور بمظهر المفاوض الصارم والكفؤ أمام الجهة التي عينته ووكلته للتفاوض، أو الحاجة إلى تأكيد مبدأ مهم في التفاوض، أو الحاجة إلى الحفاظ على

العلاقات التي تربطه بالأطراف الأخرى، خاصة بعد نهاية المفاوضات، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأصول غير الملموسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم الشخصية والعواطف الكامنة، وقدرتها على التأثير المباشر على عملية التفاوض ونتائجها.

ج. مناهج العملية التفاوضية (Cungu و Alfredson، 2008):

➤ النهج الهيكلي:

ضمن هذا النهج يفضل الباحثون تعريف التفاوض على أنه سيناريو الصراع القائم بين الخصوم، الذين يسعون إلى أهداف غير متوافقة، مركزون على طبيعة الوسائل التي يعتمدونها المتفاوضون، يؤسس هذا المنهج لنظرية القوة التي تعتبر القوة عامل حاسم في العملية التفاوضية، والتي تعرف على أنها القدرة على الفوز، أو امتلاك للموارد المساعدة على الضغط والمساومة، فكل طرف سيعتمد على قوته النسبية في الدفاع عن الأهداف والنتائج التي يريد تحقيقها، إضافة إلى مجموعة من الخصائص الهيكلية كالتماثل، عدم التناقص، وجود بدائل، أهمية التكتيكات التفاوضية، كلها لها دور مهم في استراتيجية كل طرف في بناء أدوات الانتصار والفوز، والذي لا يعتمد دائماً على امتلاك القوة في أي صورة من صورها.

➤ النهج الاستراتيجي:

تأسس المنهج الاستراتيجي في التفاوض بناء على مجموعة من العلوم كالرياضيات والاقتصاد، وتحليل الصراع، مستندا بالخصوص على نظريتي القرار، والاختيار العقلاني، فإذا كان النهج الهيكلي يعتمد على القوة كوسيلة في إدارة التفاوض، فإن النموذج الاستراتيجي يركز على دور الأهداف والغايات الاستراتيجية في تحقيق النتائج، ويعتبر المفاوضين صانعوا قرار عقلانيون يتمتعون بقدرات عالية في إيجاد البدائل المناسبة، وانتهاج الخيارات المتوافقة مع توقعاتهم والتي تعظم نتائجهم وتحقق أهدافهم.

➤ النهج السلوكي:

أما المنهج السلوكي فينظر إلى طبيعة العملية التفاوضية بناء على الدور الذي تؤديه شخصيات المفاوضين، وخصائصهم الفردية والسلوكية، سواء في مسارها أو نتائجها، فهو يفسر التفاوض بأنه مجموعة التفاعلات التي تنشأ من احتكاك أنواع مختلفة من الشخصيات، والتي تنقسم في مسارها التفاوضي إلى مفاوضين متشددين دون تراجع، أو مفاوضين يتنازلون دبلوماسياً، وهذه المفارقة هي أساس ما يصطلح عليه بـ(معضلة التفاوض)، والتي مفادها أنه يرجح دائماً أن المفاوضين الذين يتسمون بالقوة أثناء التفاوض يحققون المزيد من مكاسب ومطالب، لكن المفارقة أنه بجنوحهم إلى هذا الموقف غالباً ما يفشلوا في إبرام أي اتفاق إطلاقاً.

من جهة أخرى يستمد النهج السلوكي أسسه إلى جانب التوجهات النفسية والتجريبية من المعاهدات الدبلوماسية، والتي تشترك في نظرتها للتفاوض سواء بين الدول أو الكيانات الاقتصادية أو النقابات وارياب العمل،

على أن محور العملية التفاوضية هم الأفراد أنفسهم (أو المجموعات)، واعتمادا على نظرية الألعاب، فينظر إليهم كلاعبين ذوو كيانات عقلانية عديمة الملامح، وبالتالي ينظر بالدرجة الأولى إلى عواطفهم، ميولاتهم ومهاراتهم، دون إهمال لعوامل أخرى كالقدرة على الاقتناع، إدارة المواقف، والدوافع الفردية في توجيه النتائج التفاوضية، فيما اتجهت أدبيات نفسية واجتماعية إلى تأثير التوجه التحفيزي على سلوكيات الأفراد أثناء التفاوض، حيث يشير كل من Deutsch (1958) و Messick and McClintock (1968) إلى أربع أنماط شخصية مرتكز على التوجه التحفيزي، مبنية على بعدي درجة الاهتمام بالعلاقات الشخصية، ودرجة الاهتمام بالنتائج، فالنمط الفردي يظهر اهتماما واضحا بالنتائج التي يريد تحقيقها ولو على حساب الأطراف الأخرى، والنمط الإيثاري هو نمط يهتم بطبيعة النتائج التي تحققها الأطراف الأخرى ورفاهيتهم، النمط التعاوني يتوجه نحو الاهتمام بالنتائج المحققة له وللأطراف الأخرى، أما النمط ذو التوجه التنافسي فهو مدفوع بالرغبة الكبيرة في التفوق على بقية الأطراف الذين يراهم خصوصا بالدرجة الأولى.

د. مصادر القوة التفاوضية (القدرة على المساومة):

ترتكز القوة التفاوضية على القدرة على المساومة، واستخدام أفضل الاستراتيجيات لفرض توجهات ومطالب معينة أثناء العملية التفاوضية، ويمكن أن تكون المساومة إما مبدئية وهي تتعلق بالشخص المركز والحريص على تحقيق تسوية تفاوضية ايجابية للطرفين، النمط التفاوضي السائد تكاملي، تستهدف الحفاظ على العلاقات التي تم بناؤها، والتزام الأخلاقيات المعروفة أثناء التفاوض في تحقيق الأهداف والغايات الشخصية والمؤسسية، أو مساومة ناعمة التي يسودها نوع من الود والشعور باللطف تجاه الاطراف الاخرى، حيث تتضح أهمية الشخص عن المشكلة ذاتها، وتنتهي بتحقيق مطالب الطرف الآخر بكل صدق وجدية، ثم المساومة الصعبة والتي تتميز بالعدوانية والضعيفة، تستخدم فيها كل الطرق لاستدراج الطرف الآخر وفرض عليه خيارات غير مقبولة بالنسبة إليه، ومحاولة تعطيل أي قبول لاقتراحاته، يدعمها التفاوض التوزيعي، يهدف كل طرف إلى تحقيق نتائج على حساب العلاقات ولو على المدى الطويل (Soma, 2017).

يتصور الكثير من المحللين والباحثين في مجال التفاوض، أن العملية التفاوضية في جوهرها شكل من أشكال الصراع بين أطراف، يتجه كل طرف إلى تحقيق أهداف لا تتوافق مع الطرف الآخر، فقوة المساومة التي تخدم القدرة التفاوضية هي في الأساس وظيفة هذه القوة في استخدام استراتيجيات معينة وتحقيق أفضل النتائج، والتي تدعمها مجموعة من المحددات تتمثل في الموارد المتاحة، البدائل المتوفرة والقيود المعيقة (Zahariadis, 2016):

✓ الموارد المتاحة:

تشكل الموارد التي تمتلكها المؤسسة أحد أهم عناصر قوتها التفاوضية، وميزة مهمة في تطوير قدراتها على المساومة، وربما أوضح مصادر القوة هنا أرباحها التي تحققها، وبالتالي ديون أقل، وهو ما يسمح لها بالمناورة، والافلات من الابتزاز الذي يمكن أن تفرضه الاطراف الاخرى أثناء التفاوض، واللجوء إلى استراتيجية المساومة الناعمة، استجداء للخصوم وعدم إثارتهم ضدها.

✓ البدائل المتوفرة:

المصدر الاكثر أهمية أيضا هو البدائل المتوفرة للمؤسسة المتفاوضة، وهو ما أشار إليه Fisher و Ury (2011) بالـ BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)، أي أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي، والتي أصبحت مؤشرا أساسيا للقوة التفاوضية، فمدراء المؤسسات الذين يمتلكون خيارات أفضل خارج السياق التفاوضي، تكون لهم الضمانات والجرأة في مطالبة الطرف الآخر بمزيد من التنازلات، ويمكن أن يسلكوا مسلكا أبعد من ذلك إذا هددوا بالانسحاب من العملية التفاوضية في حالة عدم حصولهم على مطالبهم، أو بناء تحالفات تمنع أي تسوية تتعارض مع أهدافهم، وفي المقابل يمكن ان ينتهجوا أسوأ استراتيجية مساومة ناعمة.

✓ القيود المعيقة:

إن مدراء المؤسسات الذين تعترضهم قيود ما، هم الاكثر استعدادا للإعلان عنها وأكثر صراحة في المطالبة بامتيازات أكثر في التفاوض، وكلما تمتعت هذه القيود بمصداقية أكثر ترغم المتفاوضين على انتهاج تكتيكات تفاوضية أكثر صعوبة، في حين الذين لا تقيدهم أية قيود يتيح لهم ذلك الرفع من مستوى الخيارات المتاحة لهم بكل ثقة، واستخدام تكتيكات المساومة الناعمة، فكلما زادت تلك القيود كانت استراتيجية المساومة أكثر صعوبة.

هـ. مراحل العملية التفاوضية:

يشكل نموذج Braun (2006) المبني على أساس نموذج Gulliver، أهم النماذج التي وضحت المراحل التي تمر بها العملية التفاوضية، وهو نموذج عام يوضح هذه المراحل دون تحديد طبيعة النتائج المتوصل اليها، أو كون عملية التفاوض تكاملية أو لا، بحيث لا يركز على كون العملية مريحة للطرفين أو لا، والتي شملها خمس مراحل هي كالتالي (Ghalayini & Deeb, 2021):

● المرحلة الأولى الإعداد والتخطيط: وهي المرحلة التي يتم خلالها الإعداد والتحضير لعملية التفاوض، بدءا بمعرفة طبيعة المتفاوضين من الأطراف الأخرى، توجهاتهم وقناعاتهم، أهدافهم التي يسعون إلى الحصول عليها وتقضياتهم بالنظر للتوجه العام لمؤسستهم أو أصحاب المصلحة التابعين لهم، ثم تحديد بالضبط أهم ملامح وعناصر المشكلة أو المطلب المتفاوض عليه، وأيضا أهم الخيارات الممكن طرحها والأولويات التي لا يجب التنازل عنها، مما يسهل تحديد مسار التفاوض وتحقيق أفضل النتائج.

• المرحلة الثانية إعداد جدول سير عملية التفاوض: ويشمل مجال النقاش والحوار بين المتفاوضين، بناء على المشكلات والمطالب المطروحة، والذي يمكن أن ينتج عنه اكتشاف خيارات ومشكلات جديدة، أو التخلي عن تلك التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، كما يمكن خلال هذه المرحلة فتح النقاش حول الأهداف والقيود الموجودة والمحتملة، وأهم التوجهات لدى أطراف التفاوض، والتي بدورها قد تؤدي إلى إعادة تحديد وتعريف مشكلة أو مطلب التفاوض من جديد.

• المرحلة الثالثة استعراض العروض والحجج: حيث يقوم كل طرف مفاوض بعرض مقترحاته وآرائه المتعلقة بحل المشكلة أو تحقيق المطلب، مدعماً ذلك بحجج وأدلة تستهدف إقناع الأطراف الأخرى، وحملها على قبول الاقتراحات والعروض المقدمة لهم، ومن جهة أخرى تمكن كل طرف من اكتشاف مساحة الخلاف مع الطرف الآخر، مما يسهم في مساعدة كل طرف على التوجه نحو التسوية من خلال طرح بدائل وخيارات كحل فعال مقبولة من كل الأطراف.

• المرحلة الرابعة الاتفاق: وهي المرحلة التي تتضح فيه معالم حل المشكلة، وتبرز جهود كل طرف في إنجاح عملية التفاوض من خلال التوصل إلى حلول مرضية لكل الأطراف، وتعكس نجاح المفاوضات في مهمتهم.

• المرحلة الخامسة اختتام التفاوض: بعد تثبيت أسس الاتفاق الذي وصلت إليه عملية التفاوض، ويرفعه المفاوضون كنتيجة لجهودهم فيها، في حين يمكن متابعة ذلك بالحديث عن التحسينات الممكنة، والطرق الأفضل لتنفيذ بنود الاتفاق، أو أي أمر يمكن أن يخدم القضية المتفاوض عليها.

و.التفاوض في بيئة الأعمال:

تأخذ عملية التفاوض حيزاً مهماً في بيئة الأعمال التجارية، حيث ترتبط بمجالين أساسيين هما: المجال التجاري الذي يشمل عمليات البيع والشراء، والعلاقات المتبادلة التي تربط المؤسسة بغيرها من الشركاء والمؤسسات في بيئة نشاطها، ويمكن أن تأخذ عملية التفاوض في بيئة أعمال المؤسسة عدة أنواع بناء على الأهداف المراد تحقيقها، الوقت المتاح لكل طرف، طبيعة العلاقات التي تربط الأطراف بعضها ببعض، واحتمالية بروز نزاع، والتي يوضحها الشكل () فيما يأتي:

الشكل رقم (II-8): أنواع التفاوض في بيئة التجاري

| المؤسسة "أ" رابحة | المؤسسة "أ" خاسرة | |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| تفاوض تكاملي (رابح-رابح) | تفاوض توزيعي (رابح-خاسر) | المؤسسة "ب" رابحة |
| تفاوض توزيعي (رابح-خاسر) | تفاوض تدميري (خاسر-خاسر) | المؤسسة "ب" خاسرة |

Source :Davor Perkov et al(2016), BUSINESS NEGOTIATION AS A CRUCIAL COMPONENT OF SALES, 13th International Scientific Conference on Economic and Social Development,p640

➤ التفاوض التوزيعي:

يعبر التفاوض التوزيعي عن الطريقة المنتهجة في حل الخلافات بين المتفاوضين في حالة تعارض مصالحهم وأهدافهم، وتعتمد على نظرية اللعبة لـ Nash (1950)، والتي يعتبر محصولتها الصفر، أو عملية الربح-الخسارة، حيث تتضمن تقسيم الموارد المحدودة (Elgoibar, J. Medina, Euwema, & Munduate, 2021)، يتجه التفاوض التوزيعي كاستراتيجية إلى المساومة الموقفية أو الموضوعية، من خلال محاولة كل طرف إلى تعظيم حصته من المكافآت إلى حدها الأقصى، والتي يفترض ثباتها، ومنه يبني فوز أحد الاطراف وخسارة الآخر، وهو ما يدعى المحصل الصفري-كما ذكرنا آنفاً-، والاهتمام المركز على هذا التوجه يضعف كفاءة العملية التفاوضية، وتتعد عملية خلق القيمة، وتدهور العلاقات التي أنشئت لمدة طويلة (Benetti, Ogliastri, & Caputo, 2021)، ويشمل التفاوض التوزيعي عدة استراتيجيات منها استراتيجية المقاومة التي تتسم بتمسك كل طرف من أطراف التفاوض بموقفه، بهدف اجبار الطرف الآخر على تقديم تنازلات معينة، وكثيراً ما يتم استخدام أسلوب التهديد، مما يرجح كفة طرف كفائز مقابل الآخر كخاسر، أو استراتيجية التنازل حيث يعتمد كل طرف إلى تقديم تنازلات من جهته آملاً في الحصول على مزيد من تنازلات من الطرف الآخر، دون أن تكون تحت طائلة التهديد، تشكل بالنسبة إليه مكاسب، ويصطلح عليها باستراتيجية (خسائر/مكاسب)، أو استراتيجية التراضي وتنطوي على حرص كل طرف من أطراف التفاوض على الوصول إلى حل مشترك وتسوية مرضية للجميع، مما يعني انتهاء التفاوض بخسائر لكل طرف وهي استراتيجية (خسائر/خسائر)، ثم استراتيجية الاجتناب حيث لا يبذل أي من الطرفين جهداً مهما في الوصول إلى اتفاق أو تسوية معينة، وهو ما ينجر عنه نتائج سيئة للطرفين (ريشو، 2013).

➤ التفاوض التكاملي:

ينظر إلى التفاوض التكاملي على أنه عملية تفاوضية بين طرفين أو مجموعة أطراف، مبنية على تحقيق مكاسب مشتركة، يتم إنشاؤها واكتشافها أثناء مسار هذه العملية، تهتم أساساً هذه الأطراف في هذا النوع من التفاوض بخلق قيمة لكل طرف، وهو ما يشكل أهمية كبيرة في تفعيل مسارات الأعمال التي أصبحت تتسم

بالصعوبة والتعقيد (Elgoibar & Shijaku, 2022)، ويعرف أيضا بالتفاوض المربح للجانبين (Win/Win)، حيث لا تتعارض مصالح المفاوضين بشكل واضح، رغم تعدد أهداف ومصالح كل طرف، على العكس حيث يبدي كل طرف قدراته في ابتكار قيمة إضافية لفائدة الطرف الآخر، نظرا للقدر الكبير المتوفر من الثقة، والحرص على إقامة علاقات دائمة، والسعي لحل مبتكر للمشكلات في اتجاه تحقيق مكاسب متبادلة، مما يسهم في الرفع من كفاءة التسوية وعدالتها في ظل ظروف مجريات التفاوض، التي تحكمها معايير موضوعية تتيح تبادل المكاسب وتؤكد على أهمية تبادل المعلومات بين المتفاوضين، ومن المهم أيضا الإشارة إلى تبني التفاوض التكاملي لمنهجية حل المشكلات، حيث تتضح رغبة كل طرف في إيجاد حل للمشكلة لتحقيق تسوية تكاملية، من خلال إعادة صياغة المشكلة، تحليل أسبابها وطرح مجموعة من الحلول البديلة مقبولة من كل الأطراف، يدعم ذلك تبادل شفاف للمعلومات، والتصريح بالمصالح الحقيقية لكل طرف، كما يجب توفر مجموعة من العوامل لنجاحها كالدافع المحرك لكل طرف من أجل مناقشة المشكلة ومعالجتها، وتوفير المعلومات وتناسق اللغة لتسهيل عملية التواصل، وكذا توفر مناخ للثقة ودعم المتفاوضين، وتشجيعهم على استخدام صلاحياتهم بكل حرية، بعيدا عن الضغوط السلطوية (Park, Hamirahanim, Suh, & Hussin, 2019)، فالهدف الأساسي الذي يحققه التفاوض التكاملي هو وصول أطراف التفاوض إلى أفضل النتائج المرضية لكل طرف، أو إيجاد حل لمشكلة للوصول إلى تسوية عادلة ومقبولة، تحدد مصالح كل طرف، والاستراتيجيات المشتركة لخلق القيمة (Lopez-Fresno, Savolainen, & Miranda, 2018)

جدول رقم (9-11): يوضح أهم الفروق بين التفاوض التوزيقي والتفاوض التكاملي

| التفاوض التوزيقي | التفاوض التكاملي |
|--------------------------------------|--|
| يشكل الأطراف الخصوم | اشترك الأطراف في حل المشكلة |
| الهدف انتصار لكل طرف | الهدف المشترك قرار حكيم |
| انتزاع التنازلات من الطرف الآخر | العمل التعاوني لتحديد من يحصل؟ على ماذا؟ |
| الاهتمام بالمناصب والمراكز التفاوضية | التركيز على الاهتمامات والأهداف |
| أساليب الحيل هي الغالبة | وجود معايير موضوعية ومبادئ عادلة |
| ممارسة الضغوط | استخدام الأسباب وتقبل الاقتراحات الواردة |
| البحث عن الفوز الخاص | البحث عن فرص الفوز |

Source : Abena Emily Ayowa Asante-Asamani et al, Goal orientation and negotiation strategies: an empirical analysis, Review of International Business and Strategy(2021),p 6

4.2.4. إدارة العلاقة مع الموردين:

تعود بدايات التفكير في هذا المفهوم بداية الثمانينيات بالنظر لأعمال Dwyer، وهي منهجية شاملة تتعلق بإدارة التفاعلات التي يحدثها تعامل المؤسسة مع مورديها الذين يوفرون لها المواد الأولية المستخدمة في مختلف

عملياتها الإنتاجية، الهدف الأساسي منها إدارة عمليات التوريد بفعالية وبساطة، وتحسين جودة المعلومات والخدمات، وتعددت التعاريف بتعدد التوجهات البحثية والممارسين، إلا أن التعريف السائد يتعلق بكون إدارة العلاقة مع الموردين عملية تهدف إلى تفعيل علاقة المؤسسة بمورديها، بناء على عمليات استراتيجية وتشغيلية لعملية الشراء (Mettler & Rohner, 2009).

أشارت Wieteska Grazyna (2016) في مقال لها أنه على المؤسسات الاهتمام بإدارة العلاقات مع مورديها، لمواجهة الاضطرابات المفاجئة والمستمرة للأسواق، مع التركيز على المرونة في سلاسل التوريد التي تساهم في الاستجابة للطلب والعرض المتغيريين، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Singh, Sharma, Samuel, & Verma, 2017).

أ. إختيار الموردين:

من المهم أن تهتم المؤسسة في اتجاه فعالية سلسلتها التوريدية بنوعية الموردين الذين تتعامل معهم، والذين يجب أن تضع معايير محددة لاختيارهم، وكان ديكسون (1966) أول من اهتم بهذا التوجه وقام بوضع مجموعة من المعايير يمكن عن طريقها اختيار أفضل الموردين، من جهته نبه Ellram (1990) من خلال أبحاثه إلى أهمية هذه المعايير والتي قسمها إلى أربع مجموعات: الجانب المالي، الثقافة التنظيمية، الجوانب الاستراتيجية والجوانب التكنولوجية، حيث تهدف إلى مساعدة المؤسسة على إنشاء شراكة توريدية مستمرة لأطول فترة ممكنة، تسهم في الاحتفاظ بنوعية متميزة من التوريدات وتكاليف أقل، إلى جانب ضمان تدفقها في أي وقت، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية تقييم محددة للموردين، تركز على ثلاث معايير أساسية اتفق عليها الكثير من الباحثين، وهي الجودة، موثوقية التسليم ومستويات السعر، إضافة إلى الموقع الجغرافي والوضعية المالية، وقدرات الالتزام والوفاء بالتوريد من حيث الكميات كمعايير ثانوية لكنها مهمة أيضا، وأشار مجموعة من الباحثين إلى إضافة معيار الابتكار كمدخل معياري جديد (Stević, 2017).

ب. تطوير الموردين:

تعتمد إدارة العلاقات مع الموردين إلى جانب اختيارهم على عملية التطوير التي تختلف باختلاف حجم كل مؤسسة، والتي تشمل أنشطتها تقييم أداء الموردين، وردود أفعالهم تجاهه، التعليم والتدريب إلى جانب الاعتراف والتقدير، بهدف رفع تنافسيته ومواكبتها للولويات التنافسية الخاصة بالمؤسسة، التي تعتمد بالأساس على إحداث تغييرات جذرية على ممارسات وأداء الموردين، من جهتهم صنف الباحثون مستويات تطوير الموردين إلى ثلاث مستويات، أساسي ويضم إعداد تقييم لآداء المورد ومردودية أعماله، وتوجيه الملاحظات والتعليقات على جوانب الضعف فيها، ثم التطوير المعتدل ويشمل إضافة إلى محتوى التطوير الأساسي التقدير والاعتراف بالإنجازات، مرافقة الموردين في نشاطاتهم ومشاركتهم حل مشكلاتهم، تفعيل المورد في الاستفادة من الموارد المتاحة، وفي

الأخير التطوير المتقدم ويتم من خلاله الرفع من نسبة مشاركة المؤسسة (المشترى) من حيث رأس المال والوقت المسخر، إضافة إلى التدريب، وإعطاء المورد الفرصة للمشاركة في أعمال تصميم وتطوير المنتجات الجديدة (Chavhan, Mahajan, & Sarang P, 2012).

ج. تقييم الموردين:

إن عملية اختيار الموردين، أو الإبقاء على التعامل مع موردين محددتين، يتطلب من المؤسسة بناء وتطبيق نظام تقييم لمورديها، بناء على معايير تقييم محددة، تأخذ في الحسبان غالبا وضمن أدبيات الشراء كل من القدرات الإنتاجية والفنية المرنة، نظم المعلومات والاتصال، الوضعية المالية وممارسات الابتكار والتجديد، إلى جانب محددات فرضتها مستجدات البيئة السياسية والاقتصادية مثل المسؤولية البيئية والمجتمعية، التوافق الثقافي مع خلفيات المورد، وقضايا الإرهاب (Taherdoost & Brard, 2019).

5. القدرات الإدارية:

إلى جانب الكثير من القدرات التي تحتاجها المؤسسة، تشكل القدرات الإدارية أكثر أهمية على اعتبار مساهمتها في دمجها وتماسكها، خاصة مع زيادة حجم المؤسسات وحاجتها إلى مزيد من التخطيط والتنسيق، الذي يحققه العمل الإداري بوصفه مؤثرا على كفاءتها ونموها، وتتشكل بالدرجة الأولى من رأي المال البشري والتوجهات التنموية والمعرفية، التي يستخدمها المديرون في بناء موارد المؤسسة الفنية والعملياتية (موارد ملموسة)، والفنية والاقتصادية (الموارد غير الملموسة)، كما أنها تحتاج إلى مجال واسع من القدرات للالتزام بتحقيق المرونة في حل المشكلات المتعلقة بمهام ونشاطات المؤسسة (Zawislak & al, 2014).

1.5. تعريف القدرات الإدارية:

يقصد بالقدرات الإدارية مجموع القدرات التي يتميز بها مديروا المؤسسات، والتي تمكنهم من بناء ودمج قدرات المؤسسة، مواردها وكفاءاتها وإعادة تشكيلها، حيث يوظفونها أيضا لتصميم مختلف العمليات التنظيمية والاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق النمو والريادة، ويشير الباحثون مثل كاتز إلى أن هذه القدرات تشمل القدرات البشرية، والتي تتمحور أساسا في القدرة على فعالية العمل مع الآخرين، وتأمين مناخ للتعاون في أوساط العاملين، والقدرات الفنية المتمثلة في القدرة على استخدام التقنيات، الأدوات والإجراءات التي تسهم في تطوير المؤسسة في مختلف مجالات عملها ووحداتها، ثم القدرات المفاهيمية والتي يقصد بها قدرة المديرين على بناء رؤية استشرافية واستراتيجية لمؤسستهم، والربط بين مختلف وظائفها، وإدراك مدى التأثير فيما بينها، ومدى تأثرها بالتغيرات الحاصلة، وهو ما يمكنهم من تحليلها واستشراف التغيرات وكذا تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة (Ruiz-Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2016).

من جهة أخرى يعرفها Zawislak (2012) على أنها قدرة المؤسسة من خلال مديريها إلى تحويل النتائج المرتبطة بالتطوير التكنولوجي إلى عمليات مؤسسية متكاملة ومترابطة، وتوضيب في إطارها مختلف معاملاتها المختلفة (Pufal, Zawislak, Alves, & Gamarra, 2014).

2.5. أهمية القدرات الإدارية في المؤسسة:

➤ تعمل القدرات الإدارية على دعم الإدارة العليا في تطوير أساليبها ووسائلها لمواجهة التغيرات في بيئتها، والعمل على تحسين آدائها التنظيمي، في اتجاه بناء ميزة تنافسية واستدامتها (Ruiz-Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2016).

➤ توضح القدرات الإدارية للمؤسسة طبيعة التوجهات التي يجب اتخاذها تجاه استراتيجيتها وأهدافها، من خلال وضوح خطتها الاستراتيجية وتضمينها أهدافا واضحة وقابلة للقياس والمراجعة والتعديل (Jolly, Md Isa, Othman, & Ahmdon, 2016).

➤ تمكن المؤسسة من إدارة آدائها وعملياتها الجديدة، والتي تكون نتيجة للتغيرات التي تتكيف معها في إطار استراتيجيتها وهيكلها وأنظمتها وعملياتها (Jolly, Md Isa, Othman, & Ahmdon, 2016).

➤ تسهيل عمل القدرات المؤسسية الأخرى، مما يسهم في استكمال الحلول الجديدة في عمليات المؤسسة لدورتها الكاملة بسهولة، ويرتبط ذلك بالقدرات والمعرفة والخبرة والإجراءات الروتينية التي تستخدمها المؤسسة في تنسيقها بكفاءة لتطوير قدرات العمليات وقدرات المعاملات (Leo, Camboim, Avila, Reichert, & Zawislak, 2022).

3.5. مؤشرات القدرات الإدارية:

ترتبط القدرات الإدارية بمجموعة من المؤشرات التي توضح مستوى تحكم المؤسسة في مواردها وإجراءاتها وعملياتها من خلال الاستراتيجية التي تمهد لمراحل جديدة من عمل المؤسسة، وتخصيص الموارد الذي يسمح بتفعيل العمليات المختلفة، ثم ضبط القواعد والإجراءات لتحقيق الاستقرار الداخلي، انتهاء بالتنسيق والتكامل بين كل ما سبق، وفيما يلي تفصيل لهذه المؤشرات (Pufal, Zawislak, Alves, & Gamarra, 2014):

➤ استراتيجية المؤسسة:

تعتبر الاستراتيجية عملية منهجية ومستمرة، تركز على تحديد الأولويات المؤسسية، وإدارة استشرافية لمستقبلها، تتسم بالتطور بغية مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تعكس بوضوح أهدافها وغاياتها على المدى الطويل، وتتيح عملية إنتاج سياسات وخطط العمل الموافقة لتلك الأهداف.

➤ تخصيص الموارد:

تتشكل المؤسسة أساسا من مجموعة من الأصول والموارد بشرية ومادية، يعمل التنسيق بينها على توجيهها لتحقيق أهدافها، ويعتبر مردود الموارد البشرية الأهم في تحقيق النمو، خاصة تلك التي تتمتع بموارد بشرية أكثر

التزاما وتحفيزا ومهارة، والمؤسسة ملزمة بتخصيص الموارد من خلال قدرتها على تحديد مستويات النقص المحتملة، وضمان أعلى مستويات استخدامها في كل مراحل نشاطها.

➤ القواعد والإجراءات:

تميل المؤسسات وفقا لطابعها التنظيمي إلى إضفاء نوع من الطابع الرسمي في نشاطها، وإجراءاتها الروتينية، ويتم لك من خلال مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تحقيق مستويات معينة من الاستقرار، وتكريس ممارسات الحفاظ على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، والتي تعتمد في الأساس على تطبيق الجانب المعرفي لممارساتها، وهي بذلك ضمنية يصعب تقنينها بشكل كامل، وهي ضرورية نطاق محدد لاتخاذ القرارات وفقا لكل مستوى إداري في المؤسسة.

➤ التنسيق والتكامل:

يعتمد وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وفقا لاستراتيجيتها على قدرتها على تنظيم استغلال مواردها الإنتاجية، من خلال عمليتي التنسيق والتكامل، التين تعدان مهمة للغاية في تفعيل كفاءة المؤسسة والاستفادة القصوى من قدراتها ومواردها، وتنمية التواصل الفعال في اتجاه الحد من التداخل بين المهام والاحتكاكات الداخلية بين العاملين، فالإجراءات والقواعد تحقق الاستقرار الداخلي، في حين يكفل كل من التنسيق والتكامل قدرة المؤسسة على التعامل مع ظروف عدم التأكد والتغيير المستمر بشكل إيجابي ومنتج.

تسهم هذه المؤشرات الأربعة في استقرار المؤسسة، في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تعرفها بيئتها الداخلية والخارجية، وعدم التحكم في هذه المؤشرات يضعف الجانب التنظيمي للمؤسسة، مما يلجؤها إلى اتخاذ إجراءات صارمة قد تتسبب في تحييد عملياتها عن واقعها.

4.5. علاقة القدرات الإدارية بالابتكار في المؤسسة:

يرتكز تحقيق النتائج الإيجابية في ابتكار العمليات والمنتجات إلى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها، وتحقيق التكامل بينها على كافة وحداتها وأقسامها، والتي تعتمد في الأصل على قدراتها الإدارية بالدرجة الأولى (Ruiz- Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2016)

إلى جانب أن المؤسسات تعمل على تطوير نفسها من خلال نشر واستغلال مختلف مواردها، لإعادة تشكيل نفسها من جديد، في اتجاه تحديد الفرص الجديدة المتاحة واقتناصها بشكل مستمر، فإن القدرات الإدارية تتيح للمؤسسات فرص تحفيز الابتكار على مستواها، ليس فقط للحصول على امتياز تنافسي فحسب، وإنما أيضا لتطوير قدراتها الداخلية بما يساعدها على التجديد والتطوير (Jonathan, Seun, & James, 2016).

من جهة أخرى يتضح دور القدرات الابتكارية في تطوير توجه المؤسسة نحو ممارسات الابتكار، حيث تعمل على التنسيق بين مختلف القدرات الأساسية الأخرى ونعني بها قدرات المعاملات، التطوير والعمليات،

لتمكينها من إتاحة الحلول المتقدمة، بإكمال دورتها كاملة من المفاهيم إلى السوق، باستخدام المعرفة والخبرات التراكمية والإجراءات الروتينية (Leo, Camboim, Avila, Reichert, & Zawislak, 2022).

إلا أنه في المقابل تتسم علاقة القدرات الإدارية بالابتكار كممارسة بما يسمى (مفارقة المؤسسة المنظمة)، ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة إلى إيجاد نوع من التوازن بين كفاءتها واستقرارها، عليها أن تعمل على استعادة طبيعة التنظيم الذي يتم بناؤه في كل مرة، الذي يتعرض للتغير استجابة للتغيرات الحاصلة سواء على مستوى بيئتها الداخلية، أو تلك التي تفرضها العوامل الخارجية، وطبيعة التوجهات الابتكارية من ناحية أخرى تفرض في ذاتها ديناميكيات متلاحقة في سيرورة التنظيم في المؤسسة، والتغير الذي يحدثه التوجه الابتكاري يفرض جملة من التغيرات هو الآخر، مما يسهم في اضطراب التنظيم داخل المؤسسة بلوائحه وإجراءاته، وهنا يأتي دور القدرات الإدارية التي تمكن المؤسسة من استعادة التوازن مرة أخرى بين كفاءتها في استخدام مواردها خدمة للتوجه الابتكاري، وبين استقرارها الذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال بيئة تنظيمية مستقرة بإجراءاتها، وتشكل بذلك هذه المفارقة جوهر القدرات الإدارية للمؤسسة، فهدف هذه الأخيرة تحقيق الربح والذي يتحقق من خلال الاستقرار والكفاءة، إلى جانب تحقيق النمو والاستدامة كهدف استراتيجي، والذي يتحقق بالقدرة على إيجاد حلول لاحتياجات جديدة، بالنهاية ستتعامل المؤسسة مع التغير بدل الاستقرار، ومع الابتكار بدل الكفاءة، إنه يمكن القول أن القدرات الإدارية تسمح بالتعامل الذكي والمنتج مع مفارقة الاستقرار والتغير في اتجاه تكريس ممارسات الابتكار في المؤسسة (PUFAL, ZAWISLAK, REICHERT, & ALVES, 2015).

6. القدرات التطويرية:

تعد القدرات التطويرية في المؤسسة أصل بناء الميزة التنافسية واستدامتها، حيث تعتبر القوة الدافعة والمنشئة لقدرتها على الابتكار، وتمكن المؤسسة بشكل استراتيجي من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بكفاءة وفعالية كبيرتين، مما يدعم إمكانياتها في إنشاء أساليب وإجراءات وتقنيات تستهدف بالدرجة الأولى زيادة قدراتها في إنشاء المنتجات الجديدة والمبتكرة (Leo, Camboim, Avila, Reichert, & Zawislak, 2022).

1.6. تعريف القدرات التطويرية:

يعرف كل من القدرات التطويرية على أنها القدرات التي تنشؤها المؤسسة اعتمادا على المعرفة التي اكتسبتها، عن طريق استيعابها من بيئتها الخارجية، تعمل على إعادة استخدامها في إنتاج معرفة جديدة و/أو تحسين منتجاتها وعملياتها.

وهي تشمل وفقا لـ (Chanal & Mothe, 2005) الجهود التي تبذلها المؤسسة لإنشاء معرفة جديدة، ثم استغلالها وفق طرق مختلفة، لتطوير حلول ملموسة تتشكل في منتجات وعمليات جديدة أو تحسين القائم منها.

بناء على التعريفين السابقين، يتضح أن القدرات التطويرية للمؤسسة تتعلق أساسا بإنشاء المعارف الجديدة التي تسمح لها بإنشاء منتجات أو عمليات جديدة، أو تحسين وتطوير الموجود منها فعلا، وهي بذلك ترمي إلى تطوير منتجات جديدة وتحسين الحالية، توجيه المنتجات الحالية لاستخدامات جديدة، تعزيز ودعم عمليات توليد الأفكار لإنشاء معرفة جديدة باستمرار.

2.6. مستويات القدرات التطويرية للمؤسسة:

إن التغيرات المستمرة التي تعرفها البيئة الخارجية للمؤسسة، وطبيعة الضغوط التي تفرضها عليها، أجبرتها على انتهاج عمليات التطوير، بما يمكنها من تلبية الاحتياجات الجديدة لعملائها (زبائنهم)، ومواجهة تحديات ندرة الموارد، وقوة المنافسة السوقية أيضا، ومن ناحية أخرى امتلاك المؤسسة لقدرات تطويرية يدعم قدرتها على الاستحواذ على الموارد التي تدخل في تسريع عملياتها الابتكارية، ونظهر في ثلاث مستويات (Chanal & Mothe, 2005):

✓ قدرات التطوير المتدفق:

وتتمحور حول قدرة المؤسسة على بناء وتنفيذ عمليات التطوير بشكل مستمر ومنتظم، وبالتالي يكون لها الأفضلية دائما في إنشاء معرفة جديدة تدعم عمليات الابتكار وتحفزها.

✓ قدرات التطوير الانتقالي:

حيث تمارس المؤسسة عملياتها التطويرية بشكل متقطع وغير منتظم، وتهدف من خلاله استثمار مواردها الحالية، وبروز الاحتياجات الجديدة للانتقال إلى حالات أكثر تطورا.

✓ قدرات التطوير المتخصص:

وفي هذا المستوى تتجه المؤسسة إلى حشد قدراتها ومواردها لتطوير مجال معين بذاته وفق مستويات أفضل، كأن تركز على العمليات دون المنتجات، أو تركز على منتج معين من بين مجموعة من المنتجات.

3.6. مراحل بناء القدرات التطويرية في المؤسسة:

تعتبر عمليات تعزيز القدرات في المؤسسة عنصرا مهما في بناء قدراتها التطويرية ودعمها، مع مراعاة البيئة المضطربة التي تميز بيئتها وتداعيات ذلك على مسار المؤسسة، وترتكز هذه العملية على العناصر التالية:

1.3.6. إنشاء المعرفة:

تعتبر عملية إنشاء المعرفة لب الابتكار، والتي تتم على أساس استخدام المعرفة المتراكمة في بيئة المؤسسة لبناء معرفة جديدة، ومن جهة أخرى الاستفادة من تكامل وتفاعل معرفة المؤسسة مع المعرفة الخارجية وعوامل التنافسية فيها للابتكار، وتتمثل عملية إنشاء المعرفة في الوصول إلى صورة مكتملة لمعرفة جديدة متميزة، من

خلال توظيف القدرات الاستيعابية، وحي عملية ذات أهمية استراتيجية في بناء القدرات التطويرية، حيث تمكن المؤسسة من امتلاك المعرفة الداعمة لتحقيق أهدافها الابتكارية والتنافسية (الكبيسي ع.، 2004).

كما أبرز كل من Takeuchi و Nonaka في مقالهما حول نظرية خلق المعرفة، أن أهم مصدر لتطوير معرفة جديدة لم يسبق الوصول إليها يرتكز أساساً على القدرة على إنشاء المعرفة وطرق استخدامها في الابتكارات، ويمكن التمييز بين ثلاث طرق لإنشاء معرفة جديدة (الكبيسي ص.، 2005).

✓ التجريب:

تتم عملية إنشاء المعرفة داخل المؤسسة من خلال التجريب، ويتم بالتعلم المستمر ضمن سياقات مختلفة وفق رؤى وتوجهات جديدة، وعلى اعتبار ذلك فهي تتطلب مستوى متقدم من المهارات والكفاءات العالية، لإعادة استخدام تجارب المؤسسة والمؤسسات الأخرى، زيادة على ضرورة توفر الموارد المالية والمادية.

✓ الالتقاط:

تعمل المؤسسة على رصد المعرفة المتوفرة في بيئتها الخارجية، كبراءة اختراع، أو حقوق ملكية معينة، أو الاعتماد على مؤسسات بحثية وتطويرية من خارجها، تعهد إليها عمليات البحث وإنشاء المعرفة الجديدة ومن ثم استثمارها ضمن عملياتها الابتكارية، وهذا النوع ملائم جداً للمؤسسات التي لا تمتلك الكفاءات والمهارات اللازمة لذلك.

✓ التطعيم:

هذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يعتمد على تعاون مجموعة من المؤسسات في شكل اندماج، للعمل على توليد معرفة غير موجودة أصلاً، ويمكنها الاعتماد على تسخير باحثين وخبراء يعملون على استمطار أفكار إبداعية تخدم بناء معرفة جديدة.

2.3.6. استغلال المعرفة:

يأخذ استغلال المعرفة كمرحلة مهمة من كراحل بناء القدرات التطويرية شكلين أساسيين (رفاعي،

2012):

• الاستغلال الداخلي:

وهنا تركز المؤسسة على تفعيل واستخدام المعرفة التي تم إنشاؤها في المرحلة السابقة، من خلال تحويلها إلى منتج أو عملية جديدة، كمخرجات لاستغلال المعرفة المنشأة.

• الاستغلال الخارجي:

وتشكل البيئة الخارجية مصدرا للمعرفة التي يمكن للمؤسسة استغلالها، من خلال الاستفادة من مخرجات المؤسسات الأخرى من المعارف التي تنتجها، براءات الاختراع وتراخيص استغلال الملكية الفكرية للمشاريع، أو من خلال الاستشارات التي تقدمها الجهات المتخصصة.

ومن المهم الإشارة إلى أن عمليات استغلال المعرفة يتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجال نشاطها ومستويات المنافسة في السوق، كما أن عملية إنشاء المعرفة يرتبط بشكل كبير باستراتيجية المؤسسة، وفعاليتها مشروطة بملائمتها لأهدافها.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للقدرات الابتكارية

أولا. النظرية المستندة إلى الموارد (BRT)

1. الموارد في المؤسسة:

وفقا ل Barney فإن موارد المؤسسة هي تلك الأصول، القدرات، العمليات، المهارات، الخصائص التنظيمية، المعرفة والمعلومات التي تمتلكها وتتحكم في إدارتها، والتي تستخدمها لتتبع استراتيجيتها، لخلق القيمة في السوق تبعا لفترة زمنية معينة، وإذا كانت الادبيات وضعت مفاهيم متعددة للموارد في المؤسسة، فمن جهته Barney أجملها في أربع مكونات، الموارد المالية، الموارد المادية، رأس المال البشري والموارد التنظيمية (Figueiroa Zica, 2016) من جهته يرى Hall (1991) أنه يمكن تقسيم الموارد في المؤسسة إلى صنفين، موارد غير ملموسة وتمتلكها المؤسسة فهي أصول كتلم المتعلقة بالملكية الفكرية، الأصول التنظيمية أو السمعة والعلامة التجارية، أما إذا كانت تتحكم فيها إجابة فهي مهارات أو قدرات التي تتمكن من خلالها المؤسسة من اختيار وتنفيذ أفضل استراتيجياتها لخلق القيمة وتشمل الإجراءات التنظيمية، المعارف والمهارات المتراكمة لدى الموظفين من خلال التعلم المستمر والسلوك الابتكاري، قدرات العلاقات مع مكونات بيئتها الخارجية كالعملاء والموردين (حمزاوي، 2009)، وفي كتابهما (الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية) يعرف كل Barney and Hesterly (2008) موارد المؤسسة على أنها تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة، وأن القدرات تمثل الوسيلة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكامل لتلك الموارد لوضع استراتيجيتها وتنفيذها (Srivastava & Srivastava, 2019)، من ناحية أخرى حدد كل Pisani، Teece و Shen (1997) موارد المؤسسة كأصول من الصعب تقليدها أو امتلاكها من طرف مؤسسة أخرى، وهي بذلك تعطيها الأفضلية في اكتساب ميزة تنافسية مستمرة، أما Amit و Shoemaker (1993) فقدما الموارد على أنها مجموعة العوامل المتاحة والتي تخزنها المؤسسة وتمتلكها وتتحكم فيها، وهي أيضا أصول التي من الصعب تداولها وتقليدها وهي بذلك نادرة ومناسبة تمنح المؤسسة الميزة التنافسية (Worlu, Olokundun, Amaihian, Inelo, & Adeniji, 2016)

2. نشأة النظرية المستندة إلى الموارد:

كانت Benrose (1950) أول من تحدثت عن الطريقة التي تمكن المؤسسات من النمو، والاستمرار في تحقيق الأرباح من خلال استغلالها لمجموعة من الموارد التي تمتلكها، وتحليلها في سياق ما يسمى بالسوابق قبل النمو، حيث اعتبرت موارد المؤسسة وقدراتها شكل من أشكال هذه السوابق، وكان ذلك تأسيساً للنظرية المستندة على الموارد (Resource based theory)، في تفسير طرق نمو المؤسسات وتحقيقها ميزة تنافسية عالية في السوق (Apriliyanti, 2022)، وعزز هذا التوجه التساؤل الرئيسي والمهم الذي طرحه Wernfelt (1984)، ما الأسباب التي تجعل مؤسسة ما تحقق نجاحات مستمرة لفترة طويلة من الزمن دون غيرها من المؤسسات التي تشتغل معها في البيئة والصناعة نفسها، ولم يوفر موقع المؤسسة في السوق ولا تطور منتجاتها تفسيراً لذلك، ليشكل الأداء المستدام لها إشارة مهمة لأهمية الموارد التي تعمل المؤسسة جاهدة لإنشائها وتطويرها، مما يسهم في وضوح استراتيجيتها وقوتها، وبالتالي تمييزها على منافسيها، والذي يرجع إلى خصائص الموارد التي تحوزها، أو جهود المؤسسة في الاستحواذ على موارد يصعب على المنافسين تحصيلها، أو ما سماه (حاجز الموارد)، وهو ما زاد اهتمام مختلف الدراسات والأبحاث في مجال الاستراتيجية، ومحاولة تفسير السبب من خلال مجموعة من النظريات منها النظرية المستندة إلى الموارد (Depeyre, 2005).

وأساس هذه النظرية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تركز قدرتها التنافسية على اكتسابها لمجموعة من الموارد والقدرات المميزة على اختلاف طبيعتها، وبالتالي فإن القيمة التي تسهم في إكسابها تلك إمكانياتها الاستراتيجية في إنشاء مركز قوي ومريح في سوقها، تعتمد بشكل أولي وقوي على قدرتها في توليد ريع قدراتها ومواردها الرئيسية، وبهذا لا يمكن أن يكون هناك تدافع تنافسي في السوق في الصناعة نفسها، بين مؤسسات تمتلك الموارد والقدرات في نفس المستويات، وبالتالي عدم تفاوت في الربحية، كما أن نتائج الأداء التي تحدد مستويات المنافسة تمثل نتاج الاستثمار في الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وفي ذات الوقت هي مكلفة لا يمكن للمنافسين الحصول عليها، فالتفرد في امتلاك هذه الموارد والقدرات سمة هامة لهذه النظرية (Theriou, Aggelidis, & Theriou, 2009)، ومنها دراسات Barney وHesterly (2007) اللذان توصلا إلى أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة هو نتاج التحكم في امتلاك مجموعة من الموارد مرتبطة بنشاطها وقطاعها، تعتبر قيمة بالنسبة لها، وتتميز بالندرة والتفرد، تستخدمها بشكل منسق وكفؤ لإنشاء استراتيجيتها وتنفيذها محققة التفوق والتميز عن المنافسين الآخرين (Figueiroa Zica, Gonçalves, Martins, & Gonçalves, 2016).

3. خصائص الموارد في سياق النظرية المستندة إلى الموارد BRT:

على اعتبار أن القيمة التي تتولد عن الموارد التي تمتلكها المؤسسة في بناء قدرتها الاستراتيجية، واستدامة تمييزها وتنافسياتها في الصناعة والسوق، يستلزم أن تتحدد خصائصها بشكل يجعل منها موارد حيوية، قادرة على

إكسابها ميزة التفرد وقوتها التنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في (Figueiroa Zica, Gonçalves, Martins, & Gonçalves, 2016):

- ✓ **قيمة:** ويقصد بها طبيعة الموارد من حيث توافرها، وتوافقها وانسجامها مع البيئة الخارجية، وقدرتها على خلق قدرات استراتيجية من خلال استغلال الفرص المتاحة، والحد من أثر التهديدات الموجودة والمتوقعة بيئياً،
- ✓ **الندرة:** بناء القوة التنافسية للمؤسسة في إطار الموارد، يتأسس فعلياً على قدرة المؤسسة على التفرد، من خلال ندرة الموارد التي تكتسبها في مجالها وأسواقها،
- ✓ **عدم القابلية للتقليد:** وبشكل ناقص، حيث تشكل صعوبة للمنافسين في تقليده وتنفيذه بقدراتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكنهم الحصول عليها أو تكرارها، أو يصعب ذلك بالنظر للتكاليف التي تميزها.
- ✓ **غير قابلة للاستبدال:** حيث يمكن امتلاكها لأطول فترة ممكنة، ولا يتمكن المنافسون من الحصول عليها، أو إنشاء موارد مكافئة إلا بعد الاستفادة منها بأقصى شكل، والتحول إلى امتلاك موارد منافسة جديدة.

4. فرضيات النظرية المستندة إلى الموارد BRT:

يعتمد اقتصاد المؤسسات الصناعية على افتراض مهم مضمونه ان المؤسسات كونها جزء من الموردين في السوق، تعمل على تلبية طلبه وبالتالي تحديد أسعار واضحة لمختلف المنتجات، وعليه يعزى الفرق في الأداء بين هذه المؤسسات إلى الاختلافات الهيكلية، وقدرة كل مؤسسة على استغلال الموارد التي تطورها أي مؤسسة أخرى، والاستفادة منها في تنمية أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة (Miller, 2019)، إلا أن الافتراضات التي ترتكز عليها نظرية BRT مغايرة تماماً، حيث تتمحور حول الفرضيتين الأساسيتين كما يلي (سملاي، 2004):

✓ الفرضية الأولى: عدم تجانس الموارد (تباين الموارد):

مضمون هذه الفرضية أن المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة نفسها أو التخصص نفسه، تتمتع كل منها بموارد استراتيجية تختلف عن البقية، فالموارد المالية، والعلامة التجارية، والموارد التكنولوجية تتميز من مؤسسة إلى أخرى، كما أنه بالنسبة لأنواع معينة من الأنشطة، فيمكن أن تكون بعض المؤسسات أكثر ارتباطاً بتنفيذ عملياتها من غيرها.

✓ الفرضية الثانية: الجمود الجزئي للموارد:

فالموارد لا تنتقل بصفة كاملة بين المؤسسات، وحركيتها بينها غير مطلقة، مما يعني استدامة ذلك التباين بينها في مستوى وجوده الموارد، على اعتبار عدم حركتها لوجود عوامل معينة، فنقل التكنولوجيا مثلاً يجد أمامه عائق قانوني يتمثل في الملكية الفكرية التي تفرضها براءات الاختراع، كما أن الكلفة العالية لنقلها من قبل المنافسين عامل مهم في جمود الموارد ومحدودية تنقلها بين المؤسسات.

5. أهم مبادئ النظرية المستندة إلى الموارد BRT:

حسب Hamel و Barney تركز النظرية المستندة إلى الموارد على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي (قاسم شاوش، 2013):

➤ اعتبار المؤسسة كمحفظة موارد متعددة ومختلفة بين الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية، تستخدمها في إنتاج القيمة وفقا لاستراتيجيتها، وفي ذات الوقت هي محفظة منتجات أوخدمات ضمن قطاعات استراتيجية، تهتم وتركز على سوق او مجموعة أسواق.

➤ لا يعني افتقار المؤسسة إلى موارد معينة، أو ضعف مواردها المتاحة، عدم قدرتها على تحقيق التفوق والتميز إذا استطاعت الاستفادة من مواردها بشكل استراتيجي ومتميز، في الوقت ذاته وجود هذه الموارد بوفرة لا يعني بالضرورة قدرة المؤسسة على النجاح الأكيد، وهذا إشارة إلى وجود عوامل كثيرة ومهمة لها أثرها المهم في تحقيق التميز من عدمه.

➤ تستطيع المؤسسة أن تصنع اختلافها من خلال طريقة استخدامها لمواردها المتاحة، وكيفية تشكيلها ومزجها ينشئ الفرق الواضح في طريقة دخولها الأسواق وقدرتها على التمويع استراتيجيا، وكذا في النتائج التي يمكن أن تحققها باستخدام تلك الموارد المتاحة نفسها.

➤ الحفاظ على الموارد باستعمالها بشكل ذكي بدلا من عقلانيته، من خلال تجميعها، والتنسيق المتكامل بينها، واستخدامها بالتركيز على أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وتمكين ممارسات الاقتصاد في الموارد قدر الإمكان ومتى أتحت الفرص لذلك، وتقليص فترات التوظيف وتحقيق العائد قصد تسريع استرجاعها.

6. النظرية المستندة إلى الموارد والقدرات الابتكارية:

ترتكز (RBT) على فرضية رئيسية ومهمة، حيث تعتبر أن موارد المؤسسات هي التي تعرف قدرتها الابتكارية وتحدد طبيعتها التنظيمية، وعلى هذا الأساس تشكل الموارد التنظيمية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والموارد المالية، ومواردها التكنولوجية وأنظمة المعلومات، إضافة إلى رأس المال البشري المؤهل تقنيا ومهاريا القادر على قيادة مشاريع البحث والتطوير، مدخلات لعملياتها الابتكارية، تدعمها أساليب ووسائل الإنتاج المطورة، والتي تهدف في الأخير إلى بناء واستدامة الميزة التنافسية (Hadjimanolis, 2000).

بناء على ما أورده النظرية المستندة إلى الموارد (BRT)، فإن المؤسسة تعمل على تسخير مواردها القيمة، النادرة وصعبة التقليد والإحالة، في وضع وتنفيذ استراتيجياتها على كافة المستويات، في اتجاه دعم ميزتها التنافسية وقوة تميزها أمام المنافسين، فيما تعرف القدرات في تكامل تلك الموارد واستغلالها في اقتناص الفرص المتواجدة في بيئتها الخارجية، واستنادا إلى ما سبق يمكن اعتبار القدرات الابتكارية إحدى أهم الأصول التي تشكل موارد المؤسسة، تمكنها من استخدام أساليب وطرق جديدة، تمنحها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة،

وفي وقت أسرع، تستطيع من خلالها المنافسة الفعالة في السوق الذي يتسم بالضطراب والتغير المستمر والسريع (Balan & Lindsay, 2010).

كما قدمت وجهة النظر التقليدية إجابات حول قدرات المؤسسة في مجال الابتكار واختلافها من مؤسسة إلى أخرى، والتي أوزعتها إلى طبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وخصائص بيئتها الصناعية، أما وجهة النظر المبنية على المنحى السلوكي، فتتجه إلى اعتبار أهمية الموارد والقدرات في تحديد قدرة المؤسسة على الابتكار إلى جانب هياكلها التنظيمية وخصائص صناعتها، إضافة إلى رأي الكثير من الأكاديميين والباحثين، بكون النظرية المستندة إلى الموارد قدمت رؤية جديدة لقدرات الابتكار في المؤسسات، وأن مواردها التنظيمية التي تتميز بها مختلف مستوياتها التشغيلية والاستراتيجية يؤثر بشكل ما على طبيعة نتائج العمليات الابتكارية (Poazi, O. Tamunosiki- Amadi, & Fems, 2017).

مما سبق، تتضح مساهمة النظرية المستندة إلى الموارد (RBT) بشكل واضح في دراسة أنشطة الابتكار للمؤسسات، التي تسعى إلى خلق القيمة لتعظيم قدرتها على المنافسة، حيث تثن دور الموارد الداخلية للمؤسسة، بما فيها القدرات المختلفة وعلى كافة المستويات، والتي تستخدمها لدعم قدراتها الابتكارية، والتي تعتبر أهم ركيزة في بناء القيمة من خلال الابتكار (Herman & Nistor, 2020).

ثانيا. نظرية القدرات الديناميكية:

1. مفهوم القدرات الديناميكية:

تميزت فترة الثمانينيات من القرن الماضي باهتمام خاص بالإدارة الاستراتيجية، حيث جلبت نظرية الصناعة لبورتر اهتمام الباحثين بشكل ملفت، وتمحور النقاش بشكل كبير حول النظرية المستندة إلى الموارد (RBV)، والتي اعتبرت المؤسسة كمجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، يشكل قدرتها على الجمع بينها بشكل مبتكر وفعال قدرات المؤسسة، إلا أنه من الناحية العملية وجهت لها انتقادات بالنظر لنقاط الضعف التي ميزتها، وساهم ذلك في بروز توجه جديد تمثل في نظرية القدرات الديناميكية، التي ساهمت في إعطاء بعد جديد للميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تتغير وتتعد باستمرار، بيئة ديناميكية ميزتها الأساسية التغير المستمر والمؤثر. (DCT) (Bleady, Ali, & Ibrahim, 2018)

من ناحية أخرى، فإن وجهة النظر القائمة على الموارد اهتمت بموارد المؤسسة الخاصة، النادرة والقابلة للتقليد تحت أي ظرف، والتي تعتمد عليها بشكل أساسي في عملية نموها وبناء ميزتها التنافسية، التي تعمل على الحفاظ عليها باستمرار، وقدرتها على المنافسة في السوق باضطراباته وتغيراته بشكل مستمر، يجبرها على الاهتمام بتطوير قدرات محددة واعتماد ثقافة التعلم المستمر.

يعتبر كل من GARY PISANO و DAVID J. TEECE (1994) أول من اقترحا نظرية القدرات الديناميكية، لينضم إليهما AMY SHUEN (1997)، محددتين تعريفاً للقدرات الديناميكية على أنها " قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين المهارات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغير. تعكس القدرات الديناميكية بالتالي قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من المزايا التنافسية بالنظر إلى تبعيات المسار ومواقع السوق " (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997)

توالت بعد ذلك العديد من الأبحاث العلمية، وتعددت معها التوجهات في تحديد تعريف للقدرات الديناميكية في ظل التغيرات التي تعرفها ممارسات المؤسسة، وتطور المفاهيم المتعلقة بالقدرات المؤسسية ودورها في تنافسية المؤسسة في بيئة مضطربة، من وجهة نظر كل من Eisenhardt و Martin (2000) فإن القدرات الديناميكية تشكل استخدام المؤسسة لمواردها المختلفة، لإنشاء موارد جديدة، تستطيع من خلالها إحداث تغيير في السوق، فهي نتيجة للتغير في الموارد التي تم الحصول عليها بعد دمجها وإعادة تشكيلها، مسهمة بذلك في إنشاء استراتيجيات مؤسسية جديدة تتواءم مع تغيرات البيئة واضطراباتها، وبالتالي فهي تمثل أساساً لبناء ميزة تنافسية جديدة، من ناحية أخرى هي عامل مهم في الحد من ضعف مرونة الكثير من قدرات المؤسسة، خاصة ما تعلق بالاستفادة من المعرفة المتجددة، والتفاعل مع التغيرات البيئية (Samsudin & Ismail, 2019)، فيما اعتبر كل من Nelson و Winter (2002) القدرات الديناميكية مجموعة أنماط سلوكية تتعلق بمديري المؤسسات، وطريقتهم في إدارة مواردها، وإعادة استخدامها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (Arranz, Arroyabe, Li, & Fernandez de Arroyabe, 2019)

يتضح مما سبق أنه تم توسيع تعريف (Teece et Al) بإدراج التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، والإجراءات الروتينية التي تعتمد عليها في مختلف أنشطتها لتكوين تلك الموارد الجديدة، وموائمتها مع تطورات مجالها وتغيرات سوقها، والتي تعتمد على استيعاب المعرفة واستخدامها بعد إعادة تشكيلها، في تحويل القدرات الحالية وإنشاء قدرات جديدة (Akenroye, Owens, Elbaz, & Durowoju, 2020).

تطورت القدرات الديناميكية وفق مسارين أساسيين، الأول متعلق بديناميكية الموارد (بما فيها الكفاءات، القدرات، المواهب، الإجراءات، أنظمة المعرفة وغيرها...)، ومرونتها وقابليتها للتغيير، والتي تساعد المؤسسة في خلق قيمة فريدة، من خلال دعمها في تحويل المدخلات بطريقة منهجية ومنتجة، في ظل نظام يعزز التعلم الفردي للمنتجين والمستهلكين في آن واحد، والثاني يتمثل في الضغوط التطويرية، والتي تستفز جهود التعلم (التعلم الخفي)، وتوجيه عمليات إدارة المعرفة على المستوى الفردي والمؤسسي، لتطوير المهارات وتغييرها في اتجاه أهداف المؤسسة التنافسية (Tallman, 2015).

فإذا كانت القدرات بعمومها تعمل على تشكيل العمليات والإجراءات في المؤسسة، فإن القدرات الديناميكية تحدد سرعة صياغتها وتنفيذها، وتلعب دورا مهما في التكيف التنظيمي للمؤسسة في البيئات سريعة التغير، فأدبيات هذا المجال تكاد تجمع على أن الدور المحوري للقدرات الديناميكية هو تغيير وإعادة تشكيل مخزون الموارد للمؤسسة، وتحويلها بشكل مقصود للتوائم مع التوقعات الاستراتيجية والبيئية المفترضة، لتعمل على خلق توليفة جديدة من الموارد التي توصف بالعادية في الأصل، لبناء ميزة تنافسية قوية ومستدامة (Bektaş, Erdemir, & Sayılar, 2022).

يُميز Teece بين أربع أنواع رئيسية من لقدرات الديناميكية، قدرات إعادة التشكيل وتعلق بتجميع الأصول والموارد وإعادة تجميعها، قدرات الاستفادة وتعنى بأنظمة العمل وتكرار العمليات، قدرات التعلم من خلال التجارب وثقافة التفكير، وتقييم عوامل النجاح والفشل، ثم قدرات الدمج والتي تسهم في بناء موارد جديدة للمؤسسة من خلال دمج مواردها الحالية (Eikelenboom & Jong, 2019).

الجدول رقم(10-11): أهم التعريفات المتعلقة بالقدرات الديناميكية

| المؤلف | السنة | التعريف | نقاط التركيز الأساسية |
|--|-------|--|-------------------------------|
| Sher & Lee | 2004 | يتم تعريف القدرات الديناميكية على أنها "طرق المنظمة للاستجابة في بيئة سريعة التغير" (في المقالة) ، ص. 933. | الأساليب التنظيمية |
| Newbert | 2005 | تُعرّف القدرات الديناميكية على أنها "الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية السابقة التي يغير المديرون من خلالها قاعدة مواردهم- الحصول على الموارد وإلحاقها - لإنشاء استراتيجيات جديدة لخلق القيمة" (أيزنهاardt ومارتن ، 2000) ، ص. 57. | الروتين التنظيمي |
| Boccardelli & Magnusson | 2006 | تُعرّف القدرات الديناميكية على أنها "اكتساب أو تحويل أو إعادة دمج صريح لموارد الشركة" (Teece, Eisenhardt and Pisano & Shuen ، 1997 ؛ Martin ، 2000) ، p. 170. | المهارات التنظيمية والروتينية |
| Benner | 2009 | تُعرّف القدرات الديناميكية على أنها "ممارسة تنظيمية منهجية عالية المستوى تركز على تحسين إجراءات وقدرات التشغيل الأساسية" (Zollo and Winter ، 2002) ، ص. 474. | أنماط التعلم |
| Barrales-Molina, Benitez-Amado & Perez-Arostegui | 2010 | تُعرّف القدرات الديناميكية بأنها "قدرات الشركة على دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبناءها وإعادة | مهارات تنظيمية |

| | | | |
|---|--|------|----------------------------|
| | تكوينها بحيث تتفاعل بسرعة مع البيئات الديناميكية" (Teece, Pisano & Shue, 1997, p. 1356). | | |
| المهارات التنظيمية والإدارية | تُعرّف القدرات الديناميكية على أنها "تكامل وبناء وإعادة تكوين الموارد و / أو الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئاتها المتغيرة" (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 133). | 2011 | Jiao, Alon & Cui |
| المهارات التنظيمية وأنماط التعلم والقدرات | تُعرّف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة ... هي نمط مستقر ومتعلم للنشاط الجماعي الذي تقوم من خلاله المؤسسة بإنشاء وتعديل إجراءات التشغيل بشكل منهجي سعياً وراء تحسين الفعالية ... قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف" (Teece, Pisano & Shuen, 1997؛ Zollo & Winter, 2002؛ Helfat et al., 2007, pp. 1511-1512). | 2013 | Frasquet, Dawson & Molla |
| الروتين الفوقي | يتم تعريف القدرات الديناميكية على أنها "روتين فوقي مصمم لتحسين إجراءات تشغيل الشركة" ص. 328 | 2015 | Wilhelm, Schlömer & Mourer |

Source : Abbas Bledy et al , DYNAMIC CAPABILITIES THEORY: PINNING DOWN A SHIFTING CONCEPT, 2018, pp 6-8

بناء على الأدبيات التي وضع أصحابها تعريفات مختلفة وفقاً لتوجهاتهم، يمكن القول أن القدرات الديناميكية تستند إلى مجموعة من المقاربات التي تفسرها، بناء على منطلقات تكوينها ودورها، ويمكن إجمالها في المقاربات التالية:

2. مقاربات نظرية القدرات الديناميكية:

1.2. المقاربة التنظيمية:

ينظر إلى القدرات الديناميكية من منظور تنظيمي، من حيث أنها أنماط تنظيمية وإدارية تم اكتسابها من خلال عملية التعلم التراكمية، حيث من الممكن تحسين كفاءتها بطريقة أكثر منهجية، فيما يمكن اعتبارها من جهة أخرى مجموعة المهارات التي تمتلكها المؤسسة والتي تسهم في تطوير مهارات جديدة، إضافة إلى ذلك تتحدد أنشطة المؤسسة التنظيمية في اتجاهين، الأول يتعلق بالأنشطة العادية والروتينية، والتي تشكل أساساً لمواردها مع مرور الوقت، أما الاتجاه الثاني فهو الأنشطة التي تعد محركاً ودافعاً لتغيير إجراءات التشغيل داخل المؤسسة وتعديلها وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئتها، والتي تشكل تهديداً على نشاطها واستمرارها، وهي ما تمثل القدرات

الديناميكية في مفهومها، وترتبط بمجموعة محددة من العمليات كتطوير المنتجات، عمليات الإنتاج، اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية، التعامل مع التهديدات المحتملة واقتناص الفرص المتاحة وغيرها، تأتي أهمية القدرات الديناميكية في المؤسسة في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد، تبني المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية مستدامة، خاصة إذا كانت نادرة، صعبة التقليد والاستبدال، إلا أن الاضطراب المستمر والتغير في البيئة المؤسسية يؤثر بشكل مباشر على طبيعة الموارد وقيمتها وتأثيرها على نشاط المؤسسة، ويتم إعادة ترتيبها وتوزيعها في المستويات القيادية والإدارية العليا، تعمل على ذلك كفاءات يمكن أن يصيبها نوع من الجمود من جراء التغييرات التي تحدث، وهنا يأتي دور القدرات الديناميكية لتجديد وإعادة تشكيل تلك الموارد والكفاءات لمواجهة تلك التغييرات وإدارتها لصالح أهداف المؤسسة، إلى جانب عملية التعلم التنظيمي التي يمكن اعتبارها النواة الرئيسية لتكوين القدرات الديناميكية، فكونها تستهدف أنشطة روتينية تهدف إلى تكييف إجراءات التشغيل، يستدعي اعتمادها على المعرفة، ويولد استخدامها تراكماً للخبرة واستدامة لتوليد المعرفة، وهما يشكلان دعامة مهمة في تكوين قدرات ديناميكية، تساعد المؤسسة منهجياً على تعديل مهاراتها وإجراءاتها التي تمثل في المقام الأول أهم مواردها، وإنشاء مهارات وإجراءات جديدة تخدم كفاءتها وأنشطتها، وتستفيد تنافسيتها واستمرارها (LABROUCHE, 2014)، ثم عملية إدارة المعرفة حيث تتمكن المؤسسة من خلالها - التي يتم فهمها بشكل أفضل باستخدام التعلم التنظيمي - من تحسس التغييرات التكنولوجية في سوق صناعتها والاستفادة من التقنيات التي تؤثر إيجاباً على جهود البحث والتطوير، كما يسهم ذلك أيضاً في مساعدة المديرين على فهم التطورات الحاصلة، وقدرتهم على ابتكار نماذج عمل جديدة، وطرق خلق القيمة، إلى جانب نقل المعرفة ودوره في تحديد الموردين واحتياجات العملاء، وطبيعة القطاعات المهمة التي يجب استهدافها (Mohamud و Sarpong, 2016).

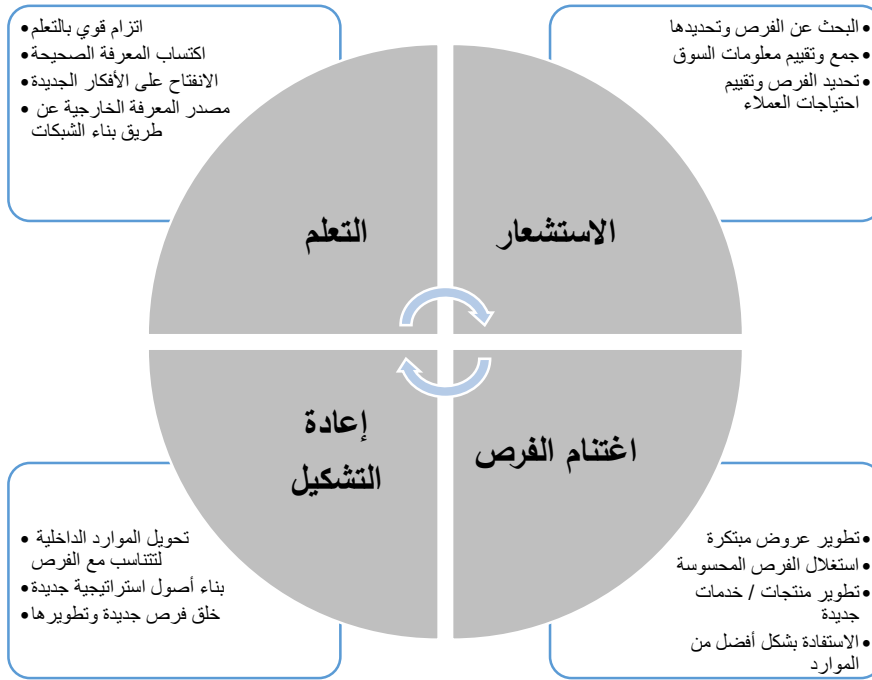
2.2. المقاربة الإدارية:

من المنظور الإداري يعتبر مديري المؤسسات حلقة مهمة في تعريف القدرات الديناميكية، حيث يتضح من خلال الدور المحوري الذي يؤديه، بقدرتهم على تحديد الفرص المتاحة واستثمارها في إنشاء الموارد والمهارات التنظيمية للمؤسسة، ودمجها وإعادة تشكيلها بناء على القرارات التشغيلية والاستراتيجية التي يتخذونها، والمرتكزة على خبراتهم الشخصية والوظيفية التراكمية، كما تلعب معتقداتهم وثقافتهم دوراً مهماً في تنمية تلك القدرات، وعليه فإن القدرات الديناميكية كآلية فهي مهمة في المؤامعة بين موارد ومهارات المؤسسة وبين التغييرات التي تميز بيئتها وأسواقها، وإعادة تحديد مساحات نموها وطبيعة الفرص المتاحة أمامها (LABROUCHE, 2014).

بناء على ما تقدم من أبحاث كل من ، فالملاحظ أن القدرات الديناميكية يمكنها أن تجمع بين المقاربتين، باعتبارها قدرات ذات منحى تنظيمي وإداري، حيث تستند إلى الإجراءات التنظيمية المختلفة، وكذا إلى المعرفة ومهارات المديرين في تطوير الموارد وتقديم القيمة المضافة للمؤسسة.

3. أبعاد نظرية القدرات الديناميكية:

الشكل رقم (II-9): أبعاد نظرية القدرات الديناميكية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسة:

Temidayo O. Akenroye & al, Dynamic capabilities for SME participation in public procurement,(2020), p4

ساهم Teece بشكل واضح وكبير في تطوير نظرية القدرات الديناميكية، حيث وضع تصنيفاً لأبعادها،

وهي كما يلي:

➤ **الاستشعار:**

وهو عامل مهم في قدرة المؤسسة على تتبع بيئتها وتغييراتها، مما يتيح لها جمع وتحليل كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالسوق، بهدف استيعاب احتياجات العملاء وفهم خصائص المنافسين (Akenroye T. O., Owens, Elbaz, & Durowaju, 2020) ، ويتم تطويرها لاكتشاف وتتبع الفرص المتاحة في البيئة، بتفعيل عمليات البحث والتطوير وتحديد الخيارات المتعلقة بها داخلياً، هذه الأخيرة التي تؤثر بشكل مباشر على مخزون المؤسسة من الموارد بتعديلها وتجديدها، مع ضرورة فهم للتكنولوجيا التي تمثل مصدر قوة لأي عملية تطوير (Mohamud و Sarpong، 2016).

➤ **اغتنام الفرص:**

وهذا من خلال القرارات المتخذة من قبل المديرين والمتعلقة باختيار أفضل التكنولوجيا واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، والقدرة على تخصيص الموارد الكافية بهدف تطوير المنتجات والخدمات، واستهداف جيد للعملاء

وأيضاً الاستفادة من أفضل الموردين، دون إغفال عامل التواصل في بيئة المؤسسة لبناء الولاء والالتزام مع العاملين (Mohamud و Sarpong، 2016).

➤ إعادة التشكيل (التكامل):

تحتاج المؤسسة إلى استخدام مهارات التكامل، بهدف إدارة الموارد استراتيجياً، لخلق القيمة وتعزيزها ضمن مختلف نشاطاتها، وأهم مخرجات إعادة التشكيل الاهتمام بحماية الملكية الفكرية لأنشطة المؤسسة البحثية التطويرية، والتي تنشأ عنها القيمة الجديدة لعملائها في منتجاتها وخدماتها، ومن جهة أخرى التمكين لتكنولوجيا المعلومات في مختلف مستويات المؤسسة، لترقية وتطوير جهود العاملين في إدارة المعرفة كرافد مهم في عمليات البحث والتطوير (Mohamud و Sarpong، 2016)، التي تساهم في إعادة تشكيل موارد المؤسسة الداخلية والخارجية، بدمجها وتحويلها وتعزيزها حفاظاً على استمرارية تنافسيتها ونموها (Akenroye T. O., Owens, Elbaz, & Durowoju, 2020).

➤ توجيه التعلم:

إضافة للعناصر الثلاثة السابقة، يرى مجموعة من الباحثين أهمية عنصر رابع، والمتمثل في توجيه عملية التعلم، وجعلها ضمن الأولويات القصوى للمؤسسة في مساراتها التشغيلية والاستراتيجية، كجزء مهم من عملية التعلم التنظيمي، حيث يشكل مصدراً استراتيجياً للقدرات الديناميكية في المؤسسة، فالمؤسسة الملتزمة بالتعلم المستمر، مؤسسة تتمتع بالانفتاح الذهني والاستعداد المرن للتغيير ومجارات التغيير البيئية، وتجديد مستمر في المهارات على كافة المستويات، وهو ما يعزز رؤية مشتركة لعاملها تمكنها من استدامة ميزتها التنافسية في السوق (Mohamud و Sarpong، 2016).

4. علاقة القدرات الديناميكية بالقدرات الابتكارية:

يرى Winter (2003) أن الفلسفة التي تقوم عليها القدرات الديناميكية، هي كونها تمكن المؤسسة من تشغيل وتوسيع قدراتها العادية، وهو ما يمثل تغيير لقاعدة موارد المؤسسة بهدف إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، ينشأ الابتكار من الحركة التي تعرفها هذه الموارد، أي يمثل نتيجة منطقية لامتلاك المؤسسة للقدرات الديناميكية، وبهذا يشكل الابتكار دافعاً للقدرات الديناميكية، إلا أن التناسق المفاهيمي غير واضح، حيث يوضح Barreto (2010) أن القدرات الديناميكية تتمثل في قدرة المؤسسة على حل منهجي لمشكلاتها من خلال استشعار الفرص المتاحة في سوقها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى نجد ضمنياً مفهوم الابتكار في مختلف التعاريف التي وردت للقدرات الديناميكية، حيث يرى كل من Breznik و Hisrich (2014) أن مفهوم الابتكار يكمل مفهوم القدرات الابتكارية وفقاً لتوجه شومبتير في الحديث عن المنافسة، وهو ما يؤكد Alves & Al (2017) أن

القدرات الدينامكية تشكل مقدمة للقدرات الابتكارية (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017).

5. أوجه الارتباط بين القدرات الدينامكية والقدرات الابتكارية:

طرح الكثير من الباحثين في أدبياتهم البحثية وعلى رأسهم Teece وجهة نظرهم وفقا لتوجهات العالم شومبتير في تعريفه للمنافسة القائمة على الابتكار، وبناء على تعريف القدرات الدينامكية والابتكار وفقا لهذا التوجه، ثمة البعض من أوجه التشابه بينهما، والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11-11): أوجه الارتباط بين القدرات الدينامكية والقدرات الابتكارية

| الخاصية المشتركة | القدرات الدينامكية | القدرات الابتكارية |
|--------------------|---|---|
| التعلم | التعلم مصدر للقدرات الدينامكية يتم إنشاء وتطوير القدرات الدينامكية من خلال نشر آليات التعلم في المؤسسة. | هي نتيجة لعمليات التعلم المستمرة هدف التعلم هو تحويل الأفكار والمعرفة إلى ابتكارات (منتجات، خدمات، عمليات). |
| التوجه الاستراتيجي | القدرات الدينامكية تركز على تحديد الفرص باستكشافها وتتبعها، باستخدام تقنيات السوق، لمسايرة تغيرات البيئة ومطابقتها. | تطوير القدرات الابتكارية يتطلب اكتشاف الفرص داخل المؤسسة وتنفيذها موازاة مع متطلبات البيئة. |
| الخصائص الرئيسية | تتطور، خاصة بالمؤسسة وغير متجانسة. | تتطور، خاصة بالمؤسسة وغير متجانسة. |
| دعم الإدارة | تطوير القدرات الدينامكية للمؤسسة، يتطلب التزام الإدارة (المديرين والإدارة العليا) كدور رئيسي لها. | تعمل الإدارة (المديرين والإدارة العليا) على وضع وتنفيذ استراتيجية الابتكار كجزء مهم من الاستراتيجية العامة للمؤسسة. |

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على أدبيات الموضوع).

6. الافتراضات تجاه العلاقة بين القدرة الدينامكية، والقدرة الابتكارية:

تعدد التوجهات العلمية والتداخل الذي حصل بين الباحثين في تعريف القدرات الدينامكية والقدرات الابتكارية، أسفر عن مجموعة من الافتراضات التي حاول أصحابها من وجهة نظرهم من خلالها تحديد العلاقة بينهما (Breznik & Hisrich, 2014):

1.6. الافتراض الأول: القدرة على الابتكار كقدرة ديناميكية

يذكر Helvat et al (2007) أن القدرات الدينامكية تتمثل في قدرة المؤسسة على بناء مواردها الملموسة وغير الملموسة، وتعديلها وفقا لاستراتيجياتها التنافسية التي تنتهجها، ويقود هذا إلى استنتاج أن القدرة الدينامكية للمؤسسة تعمل على توسيع وتعديل قدرات ديناميكية أخرى تتحكم وتسيطر عليها المؤسسة، منها القدرات الدينامكية الإدارية، والقدرات الابتكارية التي ينظر إليها كقدرة ديناميكية مرتبطة بقدرات أخرى كالقدرات التقنية الدينامكية،

قدرات البحث والتطوير والتسويق، القدرات الديناميكية التكنولوجية والقدرات الديناميكية الصناعية، ومن ناحية أخرى واعتمادا على تعريف Teece على أن القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع تغيرات بيئتها، والتي تلعب فيها القدرة الاستيعابية دورا محوريا من خلال استيعاب المعرفة وإعادة استخدامها بشكل هادف يحقق استراتيجيات المؤسسة التنافسية بالدرجة الأولى، والتي تعتبر إحدى مكونات القدرة الديناميكية، وبناء على تحديد مكونات القدرة على الابتكار وفقا لـ Parashar and Singh (2005) على أنها ثلاث مكونات أساسية، منها القدرة الاستيعابية، فالتوجه الذي يخلص إليه استعراض هذه الأدبيات أن القدرة الابتكارية هي قدرة ديناميكية.

2.6. الافتراض الثاني: القدرة الديناميكية كنتيجة لقدرات الابتكار

يقدم ابتكار المنتجات من وجهة نظر كل من Eisenhardt و Martin (2000) تعريفا للقدرات الديناميكية، على اعتبار أنه يعمل على تجديد موارد المؤسسة وقدراتها، ويعيد تشكيلها، مما يسمح لها بخلق القيمة التي تنشيء الميزة التنافسية المستدامة، مما يعطي توجهها يقضي باعتبار القدرات الديناميكية نتيجة للقدرات الابتكارية.

3.6. الافتراض الثالث: القدرة على الابتكار كمعصر من مكونات القدرة الديناميكية

حسب Ahmed و Wang (2007) فإن القدرة الديناميكية مكونة من ثلاث أنواع من القدرات، القدرة على التكيف، القدرة الإستيعابية والقدرة الابتكارية، واعتمادا على هذا الطرح لا تعتبر القدرة الابتكارية إحدى القدرات الديناميكية، وإنما أهم مكون من مكوناتها الأساسية، إلى جانب القدرات الديناميكية وفقا لـ Helfat et al (2007)، نجد القدرة الإدارية الديناميكية، وبالتالي فإن القدرة الابتكارية تعد أيضا مكونا أساسيا لها، إضافة إلى Tidd and Bessant (2009) الذين حددا مكونات القدرة الابتكارية في تسع عناصر منها البحث عن الفرص، اختيار أوجه الاستجابات، المراقبة، التحكم والتنفيذ، وهي في ذات الوقت عناصر مهمة في تكوين القدرة الإدارية.

4.6. الافتراض الرابع: القدرة الديناميكية كشرط مسبق لقدرة الابتكار

يرى Rothaermel و Hess (2007) أن الابتكار بشكل متواصل على مستوى المؤسسات بحاجة إلى القدرات الديناميكية، واعتماد القدرة الابتكارية على القدرة الديناميكية ضروري وأساسي، التي تسهل عملية التكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما يؤيد افتراض أن القدرة الديناميكية شرط أساسي يسبق بناء القدرة الابتكارية.

5.6. الافتراض الخامس: القدرة على الابتكار ليست قدرة ديناميكية

أما بالنسبة لـ Tidd and Bessant (2009)، فإن تعديل وتطوير القدرة الابتكارية مطلوب بشكل مستمر، حيث تساعد القدرة الديناميكية على هذا التطوير والتحديث، وهو ما يفيد أن القدرة الابتكارية ليست قدرة ديناميكية، هذه الأخيرة التي تستجيب للتأثيرات التي تفرضها القدرات الموضوعية، كعملية التعلم، وبالنتيجة فإن في هذه الحالة تتأثر القدرة الابتكارية بعمليات التعلم التي تحدثها المؤسسة.

ثالثا. نظرية تكاليف المعاملات:

1. تعريف تكاليف المعاملات:

مبدئيا لم يتفق الباحثون الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم البحثية والأكاديمية، على وضع تعريف واضح لمصطلح تكلفة المعاملات، واعتمدوا بدل ذلك على مجموعة من الأمثلة التوضيحية، في حين يعتبر Ronald Coase (1937) أول من استخدم هذا المصطلح من خلال عمله الأساسي (طبيعة الشركة)، وقدم من خلاله تعريف لتكلفة المعاملات بأنها التكلفة التي تستخدم آلية التسعير، حيث يرى أن الدخول إلى السوق يتطلب إجراء عمليات التبادل، التي تتم من خلال مجموعة مختلفة من الأنشطة لإتمامها، كتحديد الفاعلين في التبادل، إشهار العملية وشروطها، التفاوض وصياغة العقود، والتي ينجر عنها تكاليف محددة، يكون لها الأثر في ارتفاع تكلفة الإنتاج الكلية، من جهته يعرفها Demsetz (1968) بأنها تكاليف تبادل سندات الملكية، كما يشير North (1990) على أنها تكلفة قياس قيمة ما تم تبادله في السوق مع حماية الحقوق، وتنفيذ العقود والرقابة عليها، ولمحدودية هذه التعاريف، حاول مجموعة من الباحثين والعلماء توسيع التعريف على غرار Williamson (1981)، حيث يعرفها على أنها النظر الاقتصادي للاحتكاك الحاصل في السوق، والذي يضم تكاليف التخطيط، التكيف وإتمام مختلف الأنشطة الإدارية، وهو تعريف موسع مستوحى من وجهة نظر Arrow، الذي يعرفها على أنها تكاليف إدارة النظام الاقتصادي في بيئة ما، من ناحيته قام Allen (2000) بتجميع تلك التعاريف السابقة، والتي أخذت كل منها اتجاها مختلفا عن الآخر، مقدما وجهة نظر مختلفة تماما، من خلال تعريفين تعلق الأول بحقوق الملكية الفكرية، والثاني النظرة الكلاسيكية الجديدة، التي تركز على عملية التبادل، التي تسببت في ظهور تكلفة المعاملات، وهي تكاليف ترتبط بحقوق نقل الملكية، ومن هذا المنظور تعتبر تكاليف المعاملات تكاليف ناتجة عن نقل حقوق الملكية على إثر عمليات التبادل، أما من وجهة نظر حقوق الملكية، فالتكاليف ترتبط بإنشاء حقوق الملكية وحملتها من التهديدات التي يمكن ان تلحق بها، قبل وبعد أي معاملة، ووجودها أصلا يعتبر ضروري قبل استكمال أي عملية تبادل (معاملة)، فيما قدم Williamson (1981) منظورا أوسع للمعاملة حيث يرى أنها تحدث عند انتقال سلعة أو خدمة عن طريق واجهات مختلفة، تبدأ مرحلة من النشاط عند انتهاء مرحلة أولى، وهي نظرة تفسر آثار التكاليف المرتبطة بالمعاملات على التكامل والاندماج الذي يحدث على مختلف أنشطة المؤسسات عند تشكيلها، ودعم Coase هذا التوجه باستخدامه لمصطلح (تنظيم المعاملات) كإجراء لتقليل التكاليف عند إنشاء المؤسسة، وتتعلق أساسا بالتكاليف الداخلية أسماها (التكاليف الإدارية لتنظيم المعاملة) (Darabi & Jalali, 2018).

الجدول (II-12) تصنيف ومصادر تكاليف المعاملات في المؤسسة

| نوع التكلفة | مصدر التكلفة | الأشكال الملموسة لتكاليف المعاملات |
|---|---|---|
| التكاليف المسبقة - التكاليف التي تنشأ قبل المعاملة | | |
| تكلفة البحث | قلة المعرفة بالفرص؛ أبحاث المنتجات والأسعار والأسواق والطلب والعرض وما إلى ذلك | تكاليف الترويج والإعلان. تكاليف السفر؛ تكاليف الوقت الشخصية. |
| تكلفة الفحص | عدم اليقين بشأن موثوقية المورد/المعلماء المحتملين؛ عدم اليقين بشأن الجودة الفعلية للسلع / الخدمات. | تكاليف الاستشارة أو رسوم الخدمة؛ تكاليف فحص التصنيف الائتماني. |
| أثناء المعاملات | | |
| تكلفة التفاوض | الأهداف والمصالح المتضاربة بين الأطراف المعنية؛ عدم اليقين في رغبة واستعداد الطرف الآخر للتجارة؛ - عدم التأكد من الحقوق والواجبات في العقد. | رسوم الترخيص؛ تأمين. |
| التكاليف اللاحقة - التكاليف التي تنشأ بعد اكتمال المعاملة. | | |
| تكاليف النقل | القيود القانونية أو غير القانونية أو المادية على حركة/نقل السلع/الخدمات | تكاليف المناولة/التخزين. |
| تكاليف المراقبة | عدم اليقين بشأن الاختلافات المحتملة في جودة السلع/الخدمات؛ عدم اليقين بشأن أداء "المهام" في ظل ضمان الجودة. | أتعاب المراجعة؛ تكاليف فحص المنتج (ضمان الجودة)؛ الاستثمارات في الجودة طرق القياس |
| تكاليف إعادة التفاوض | تحديث التعاقد إعداد مصطلحات جديدة. | الرسوم القانونية. |

Source : Marta Ferreira & al (2020), Transaction Cost Theory: a Case Study in the Biomass-to-Energy Sector , Curr Sustainable Renewable Energy Rep (8),p59

2.نشأة نظرية تكلفة المعاملات:

نشأت نظرية تكلفة المعاملات (TCT) بناء على أعمال كل من Ronald Coase (1937)، والتي طورها فيما بعد مجموعة من الباحثين في مقدمتهم Oliver Williamson (1985/1971)، والتي تركز فلسفتها على أن الهدف

الأساسي من وجود المؤسسة هو عقلنة وخفض التكاليف المتعلقة بمختلف معاملاتها (صفقات وتعاقدات) مع كيانات أخرى على اختلاف أنواعها، بالنسبة لـ Coase، شكلت أعماله توجهها مناقضا للنظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، من خلال تطويره لمفهوم جديد للمؤسسة، فهو يرى أن فهم آلية عمل المؤسسة وطريقة أدائها، مرتبط باستيعاب الأسباب التي أنشئت من أجلها، وطبيعة العوامل المحددة لنظامها الاقتصادي، وشكل العلاقة التي تربطها بباقي المؤسسات في السوق الذي تنتمي إليه، مشيرا إلى أن آلية السعر في المؤسسة ليست نفسها بالنسبة لتلك المطبقة في الأعمال التجارية البحتة، على اعتبار أن المؤسسة تشكل تجمعا لعدد من العقود والتعاملات مع أطراف متعددة، يتم تنفيذها من خلال عمليات متنوعة وعلى مستويات متعددة، تعمل على خفض التكاليف المترتبة عن تنظيم وتنسيق مختلف الموارد والعمليات، لتعمل كآلية رفع الكفاءة للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، صنفت هذه التكاليف كتكاليف معاملات، وهو أساس نظرية تكاليف المعاملات (Dias, C. Silva, & J. R. Nunes, 2021)

أما بالنسبة لـ Williamson، فقد واصل هذا الأخير جهود البحث في مجال تكاليف المعاملات، مؤسسا لبعده واضح في مجال معاملات المؤسسة (عقد الصفقات)، معتبرا أن أي موانع أو عوائق تحول دون التنفيذ السليم لمعاملات المؤسسة (صفقاتها)، أو جودة الرقابة على مجرياتها وحيثياتها، يشكل تكلفة إضافية يؤثر على قدرتها على تنفيذها بأقل سعر، وعبئا إضافيا على ميزانية المؤسسة، مع تأكيده على ضرورة تخفيض وتقليص تلك التكاليف قدر ما يمكن، لدعم فعالية المؤسسة ماليا واقتصاديا (تغليسية، 2018).

جدول رقم (II-13) إطار نظرية تكلفة المعاملات

| اقتصاديات تكاليف المعاملات | | | |
|----------------------------|------------|-----------------|------------|
| الاقتراضات السلوكية | | أبعاد المعاملات | |
| العقلانية | الانتهازية | خصوصية | عدم اليقين |
| المحدودة | | الأصول | |

Source : Haavard Haaskjold & Al (2019), Factors affecting transaction costs and collaboration in projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, p5

3. افتراضات نظرية تكلفة المعاملات:

يمثل العنصر البشري العامل المهم في المعاملات والتعاقدات التي تبرمها المؤسسة، ومن هذا المنطلق يشكل النمط السلوكي أهمية كبيرة في تحديد طبيعة وتكلفة تلك المعاملات، وعلى هذا الأساس بنيت نظرية تكاليف المعاملات على افتراضات سلوكية مهمة وهي العقلانية المحدودة، والانتهازية.

1.3. العقلانية المحدودة:

من جهتها تعتقد النظرية الكلاسيكية الجديدة أن الأفراد يتعاملون مع معاملاتهم من منطق حسابي، وبناء على معلومات مثالية تتجاوز واقعهم، في الاتجاه المغاير تري نظرية تكاليف المعاملات أن المتعاقدون يتعاملون بعقلانية محدودة، تعكس عدم قدرتهم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات، وعجزهم عن احتواء التغيرات المفاجئة، أو تقييم الأحداث المستقبلية (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 2006)، ترتبط العقلانية المحدودة بالمتعاملين الذين يتعاقدون ضمن صفقات ومعاملات مختلفة، حيث يحرصون على استكمال تلك المعاملات بنوع من العقلانية الشديدة عمداً، أو بسبب محدودية قدراتهم المعرفية والتقنية التي تحد من تصرفاتهم، وفعاليتهم في الحصول على المعلومات الكافية واتخاذ القرارات المناسبة ضمن الوقت المتاح (SgROI & Sciancalepore, 2022)

2.3. الانتهازية:

السمة السلوكية الثانية والتي أعطاها وليامسون أهمية قصوى في حديثه عن الفاعلين في مجال الصفقات والمعاملات، سمة الانتهازية، فكل طرف من أطراف المعاملة يسعى إلى تحقيق مصلحته الشخصية، والتي عادة يكون مصحوباً بأنواع من الاحتيال والمكر، يتجلى ذلك كمثال في عدم نقل معلومات مفيدة للطرف الآخر، أو إخفائها وتغييرها، أو سوء استخدام الثقة الممنوحة، مما يعطي فرص أكثر للمؤسسات منخفضة الجودة للاستحواذ على معاملات وطلبات السوق (SgROI & Sciancalepore, 2022).

وهو متأكد من نظرية الاقتصاد الكلاسيكي الجديد، وافترضه يشير إليه انخراط الأفراد في سلوكيات خداع علني ومسبق وبعد إتمام المعاملات، والتصرف الانتهازي ينجم عنه تكاليف تتعلق بالتبادل والتعاملات، وتعتبره نظرية تكاليف المعاملات افتراضاً جوهرياً، ففي غيابها تتعدم التكاليف المحتملة في إبرام العقود وتنفيذها، وتتحكم في السوق قوانينه وأنظمتها الاعتيادية دون الحاجة إلى تنظيمات أخرى (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 2006).

من آثار العقلانية المحدودة تصميم اتفاقيات غير مكتملة سواء شكلاً أو مضموناً، وبالتالي في حالات عدم اليقين يكون اللجوء إلى إعادة التفاوض جزءاً مهماً من الحل، وهو ما يشجع التصرف الانتهازي سواء اختيار خاطيء أو مخاطر أخلاقية، بإعطاء تفسيرات جديدة لشروط العقد في فائدة أحد الأطراف، والذي يدعمه عدم اكتمال المعلومات أو تماثلها، أو عدم تناسقها الذي يحدث بفعل إخفاء بعض الأطراف لنواياهم الحقيقية في مختلف مراحل عقد المعاملة (الاتفاق) (Darabi & Jalali, 2018).

4. خصائص نظرية تكلفة المعاملات:

أشار وليامسون من خلال أعماله المتعلقة بنظرية تكاليف المعاملات، والتي أحدثت توجهات جديدة في طبيعة ومحتوى النظرية، إلى مجموعة من الخصائص الأساسية التي تميز هذه المعاملات والتي تؤثر بشكل

مباشر على طبيعة التكاليف المتعلقة بها، والمتمثلة في خصوصية الأصول، والتي تحتاج استثمارا دائما ومتواصلًا، تكرار المعاملات ويشير إلى عدد المعاملات المنفذة خلال فترة محددة، وأخيرا عدم اليقين في إجراءات المعاملات (Akbara & Tracognab, 2018).

1.4. خصوصية الأصول:

تسمى الاستثمارات التي تتحدد في المعاملات الدائمة بالأصول المحددة، بمعنى أنها مخصصة لمعاملة بعينها ولا يمكن إعادة استخدامها في معاملات أخرى، ويكون التحول إلى أصول بديلة أمرا في غاية الصعوبة، وهي تشكل بعدا مهما والأكثر إهمالا كمحدد لطبيعة المعاملات، وتقسّم خصوصية الأصول إلى ثلاثة أنواع: خصوصية الأصول المحلية أو كما أشار لها ويليامسون بخصوصية الموقع، خصوصية الأصول المادية وخصوصية الأصول البشرية، تتعلق الخصوصية المحلية بخصوصية الموقع، حيث يجب أن تولى أهمية لموقع المعاملة لاتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بتخفيض تكاليف النقل والتخزين، إضافة إلى تحديد الأصول الملائمة لعمليات معينة دون سواها، أما بالنسبة لخصوصية الأصول البشرية فهي تخص اكتساب المهارات والقدرات المحددة لمهام معينة، المكتبة من خلال عمليتي التدريب والممارسة والتي يمكن قياس كفاءتها وإنتاجيتها (Dias, C. Silva, & J. R. Nunes, 2021)، إضافة إلى خصوصية الأصول المادية والمتعلقة بمدخلات وإجراءات عملية محددة، وكذا الأصول المخصصة والتي تخص الاستثمارات التي تتم في عملية إنتاجية عامة بشكل منفصل ولفائدة عميل محدد (Zhuang, Qian, Visscher, & Elsinga, 2020)، فيما أشار Hsieh et al (2016) إلى نوعين من الأصول المحددة: أصول مخصصة (معدات، أدوات ووسائل موجهة لإحداث عمليات موحدة)، وأصول بشرية وتتعلق بالمعرفة المتراكمة الخاصة بالمعاملات والرأس مال البشري، الذين يتم تحصيلهما من خلال التدريب المستمر والممارسة الفعلية (Li & Fang, 2022)،

2.4. تكرار المعاملات:

ذكر ويلسامسون أن تكرار المعاملات هو بعد حاسم في وصفها، ويرى Bimmer et al (2014) أن تكرار المعاملات نفسها يساهم في تقليص التكاليف، كما أنه يؤثر على اختيار ممارسات الحوكمة وبالتالي تفعيل آليات أكثر كفاءة ومردودية بالنسبة لـ Akbar and Trakognal (2018)، كما أن تكرار المعاملات يعزز لدى المؤسسة اكتساب المعرفة وتراكمها بالنسبة للوظائف التي تقوم بها، وتأثيرها من جهة أخرى على ردود أفعال المستهلكين والعملاء (Li & Fang, 2022)، وتتكرر المعاملات وفقا لطبيعتها، على سبيل المثال التوريدات للمطاعم، كما يمكن أن تكون فريدة ونادرة إذا تعلق الأمر ببناء الجسور أو البنايات الضخمة، بمعنى أنه كلما زادت مساحة معايير السلع أو الخدمات المتداولة في المعاملة، والذي ينجم عنه انخفاض لخصوصية الأصول، امكن ذلك من تكرار المعاملة (Ghertman, 2003)، من جهة أخرى يساهم تكرار المعاملات بين الأطراف نفسها في تخفيض التكاليف

من خلال نقل المعارف والخبرات التي تم بناؤها في المعاملات السابقة، واستخدامها في المعاملات الجديدة، في الوقت الذي يميز المعاملات طويلة الأمد وجود حواجز أكثر تعقيدا أهمها الاحتكار والانتهازية (Zhuang, Qian, Visscher, & Elsinga, 2020)

3.4. تواتر المعاملات

تحفز زيادة عدد المعاملات اهتمام الوكلاء بها على فترات طويلة، وفي الحالة التي تجتمع فيها الخصائص الثلاث خصوصية الأصول، عدم اليقين والتكرار، يصبح من الضروري الاهتمام بعقلنة استخدام الموارد في المعاملات، وتظهر مزايا الاستيعاب الداخلي في النقاط التالية: تسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة والقابلية للتكيف في حالات تعقد علاقات السوق وصعوبة تنفيذ العقود، التقليل من السلوك الانتهازي والتوجه على الحد من حالات عدم اليقين، تدابير التنظيم الداخلي يزيل الغموض في المعلومات ويحد التوجهات الاستراتيجية المضللة، للوصول إلى بيئة عمل مرضية إلى حد ما (Daidj, 2017).

5.4. عدم اليقين:

من أهم الخصائص المرتبطة بنظرية تكاليف المعاملات حالة عدم اليقين، والتي تنشأ بسبب حالات طارئة تفرضها البيئة الاقتصادية للمؤسسة، وهي صعوبة التنبؤ في كثير من الأحيان، مما لا يسمح بإدراجها في مختلف المعاملات، وهنا نتحدث عن عدم اليقين البيئي، أو في حالة عدم القدرة على تحديد مستوى وطبيعة الأداء المتوقع، وهنا نتحدث عن عدم اليقين السلوكي، يشكل عدم اليقين البيئي تحدياً للمؤسسة في تكيفها، مما ينجر عنه ارتفاع تكاليف المعاملات التي يتم إدخال تعديلات عليها في إطار توجهات المؤسسة للتكيف مع المستجدات، في حين يعتبره آخرون عاملاً مهماً في اكتساب المؤسسة لخاصية المرونة في مواجهتها للتغيرات البيئية (Hajdini & Windsperger, 2020)، واعتماداً على الإطار الأساسي لوليامسون قسم كل من Walker و Weber عدم اليقين البيئي إلى قسمين، عدم اليقين في الحجم، وعدم اليقين التكنولوجي، ينشأ عدم اليقين في الحجم في حالات لا يمكن فيها التنبؤ بمتطلبات الحجم في علاقة المتعاملين، في حالة ارتفاعه تواجه المؤسسة تكاليف غير متوقعة وطاقة متزايدة في عمليات الإنتاج، في حين يتعرض العملاء إلى نفا المخزون أو زيادته عن الكمية المطلوبة، مما يجب على المؤسسة أن تزيد من قدراتها في إدارة السوق الهرمية، أما بالنسبة لعدم اليقين التكنولوجي، يسببه عدم القدرة على تحديد التغيرات والمتطلبات الفنية التي تميز العلاقة، ويتعلق الأمر بالتغيرات التي يصعب التنبؤ بها والتي تخص المعايير الفنية ومواصفات المنتجات النهائية، ومن التطور التكنولوجي المتلاحق والمتصاعد (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 2006).

تستدعي حالة عدم اليقين حماية أطراف المعاملات بحماية العقد، مما ينتج عنه ارتفاع في تكاليف المعاملة ورقابتها وتنفيذها، وبالتالي تكاليف المساومة وإبرام العقود، وأشار الكثير من الباحثين إلى تأثير حالات عدم اليقين في سير المعاملات، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها في السوق (Li & Fang, 2022).

5. نظرية تكلفة المعاملات والابتكار في المؤسسة:

يعتبر كل من R. Langloui و P. Robertson أول من تحدثا عن علاقة نظرية تكاليف المعاملات بالنشاط الابتكاري للمؤسسات، في كتابهما (Changes in companies, markets and economies)، أين وضحا من خلاله كيف تتغلب المؤسسات على تكاليف المعاملات الديناميكية للبيئة الاقتصادية المتغيرة باستمرار، في حين تؤدي تكاليف المعاملات دور (الممر)، لتسهيل النشاط الابتكاري في جميع مراحلها، وتتحدد طبيعة هذه التكاليف حسب احتياجاتها، ويتكون هيكلها حسب ما تواجهه المؤسسة من تكاليف الترخيص، التسجيل، حماية الملكية الفكرية، وإصدار الشهادات المتعلقة بالمنتجات الجديدة، إضافة إلى التكاليف العادية المرتبطة بأي نشاط اقتصادي، إضافة إلى تكاليف تتعلق بأنشطة البحث والتطوير، وتكاليف التفاوض والتعاقدات، والمعلومات الخاصة بالعملاء، المنافسين والمخاطر المحتملة، في ظل زيادة عدم اليقين في قدرة المؤسسة على تحقيق المبيعات مستقبلا (Zharova, 2015).

من جهة أخرى وبالنسبة للمؤسسات الناشئة، التي تنتهج ممارسات الابتكار المفتوح، حيث تهتم هذه المؤسسات في بدايتها بإنشاء موارد الابتكار وتطويرها والاحتفاظ بها، والتي تحتاج في ذلك إلى كثير من الوقت والجهد، كما عليها أن تحدد كيفيات ذلك، بمعنى هل طورها بشكل ذاتي أم تسعى إلى الحصول عليها من بيئتها الخارجية، ويمكنها أن تستفيد من نظرية تكاليف المعاملات، وفقا لتوجهي النظرية نحو حوكمة السوق، إذا كانت تكلفة الحصول على الموارد من السوق أقل من تكلفة إنتاجها في المؤسسة، أو الحوكمة الهرمية في حالة ما إذا كانت تكلفة إنتاج الموارد أقل من تكلفتها في السوق، وتضمن بذلك تحكمها في مواردها ومعاملاتها، وتتضح أهمية نظرية تكاليف المعاملات في توجه المؤسسة نحو معاملاتها الداخلية، أو التوجه نحو استيعاب الموارد الخارجية والاستفادة منها في اتجاه تخفيض التكاليف (Hsieh, Huang, & Lee, 2016).

رابعا. النظرية التطورية:

1. تعريف النظرية التطورية:

ترجع أسس النظرية التطورية للاقتصاد إلى كل من "ريتشارد ويلسون" و"وينتر"، من خلال جهودهما البحثية التي توجت بنشر كتابهما "النظرية التطورية للتغير الاقتصادي" سنة 192، وقد نجح من خلاله وينتر في نقل مفهوم نظرية التطور البيولوجي، وإسقاطها على مسار التطور الاقتصادي، فيما استطاع ويلسون من تحقيق جملة من التقدم النظري والتجريبي بالنسبة للاقتصاد الصناعي، وأرجعا في دراستهما تطور الاقتصاد إلى مجموعة من

العوامل غير تلك المتعلقة بوسائل الإنتاج وآليات السوق وإنما إلى ضرورة وجود تغير بين مكونات المجتمع المختلفة، ووجود آليات تضمن الاستمرارية عبر الأجيال وأخيرا أن الاختيار يكون طبيعيا في ظل تبني أفضل الطرق، أو صراع البقاء الذي تفرضه التغيرات الحاصلة (بوحدة، 2021).

من هذا المنطلق شكلت النظرية التطورية ضمن أعمال الباحثين وينتر ونيلسون بناء مقارنة جديدة للموارد في المؤسسة، المبنية على التغيرات الاستراتيجية، والتحديات المرتبطة بنشاطاتها في البيئات المتغيرة، ومن جهة أخرى لا تعكس موارد وقدرات المؤسسة قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، بل استمرار تدفقها وتطورها مع مرور الوقت، ومنه فالمقاربة التطورية تتمتع بالديناميكية، تساعد على توجيه قدرات المؤسسة ومواردها نحو نمطية جديدة من استخدامها تتوجه بالخصوص نحو المقابلة والتجديد كمصدر متنامي ومستدام للميزة التنافسية (ترغيني، 2015).

2. ركائز النظرية التطورية:

تعتمد النظرية التطورية على ثلاث ركائز أساسية تفسر طبيعتها وهي (Michael & Abbas, 2023) :

1.2. ديناميكية النظام:

تشير هذه الركيزة إلى نمط عملية الابتكار ضمن هذه الفلسفة، والتي تتبع من داخل النظام الاقتصادي، فتعتبر ضمن هذا السياق عملية الابتكار ترتبط ببنية الشيء ووظيفته، بغض النظر عن طبيعة النشاطات التي تحدث كيف يحدث التغيير، وبالتالي فالتغيير عملية مستمرة، ويؤدي الابتكار بالنظر لطبيعته العشوائية إلى نماذج تطويرية تكنولوجيا أكثر واقعية.

2.2. الزمن:

ترتكز النظرية التطورية على عنصر الزمن، وانتهاج الخيارات التاريخية التي تشكل الطريق للعمل والنمو، فالتغيير التكنولوجي ذو طبيعة عملية مفتوحة، معتمدا على مسار يصعب خلاله تحديد المشاكل التقنية المرتبطة بمنتجات وعمليات معينة.

3.2. عمليات الابتكار:

فبالنسبة للمؤسسة والجهات المرتبطة بها من عملاء، موردين، وكلاء وغيرهم يشكلون مجتمعا قادرا على التعلم ومشاركة الخبرات وإنتاج المعرفة، وهو ما يصنع فرص أكبر للابتكار وقدرة المؤسسة على صناعة فرص ابتكارية مؤثرة على مسار الاقتصاد والافراد المعتمدين على التكنولوجيا في المنتجات والعمليات، وعلى هذا الأساس شكل التغيير التقني كمنطلق للعملية التطورية في توجهات الاقتصاد.

خلاصة الفصل:

أصبح الابتكار يشكل بطريقة أو بأخرى توجهها استراتيجيا، تنتهجه المؤسسات لتحقيق قفزة تنافسية، تمكنها من بناء هويتها التنافسية في سوق مضطرب، تتنافس فيه المؤسسات لتلبية احتياجات العملاء الحالية منها والمتوقعة.

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية للابتكار من حيث أنه ممارسة إدارية حديثة ضمن ممارسات المؤسسة الاقتصادية، والعوامل المؤثرة فيه، ثم تعرفنا على أهم أشكاله التي يمكن للمؤسسة أن يأخذها توجهها الابتكاري، إضافة إلى أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها بناء على أهدافها الاستراتيجية، الاحتياجات الجديدة للعملاء، مستوى المنافسة في السوق وأخيرا طبيعة ومستوى الموارد التي تمتلكها، ضمن قدراتها الابتكارية المتمثلة في القدرات الإدارية، قدرات العمليات، قدرات المعاملات والقدرات التطويرية.

الفصل الثالث:

**الدراسة الميدانية لدور إدارة
المواهب في تطوير القدرات
الابتكارية في المؤسسة
الاقتصادية**

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

المطلب الأول: التموذج الابستمولوجي والمنهجي للدراسة

أولاً: التموذج الابستمولوجي للدراسة:

1. الابستمولوجيا أو "نظرية المعرفة":

عرفها قاموس أوكسفورد الإنجليزي "نظرية المعرفة والفهم، خاصة فيما يتعلق بأساليبها وصلاحتها ونطاقها، والتمييز بين الاعتقاد والرأي المبرر".

تشكل الابستمولوجيا أو "نظرية المعرفة" جزءاً مهماً من فروع فلسفة العلم، والتي تنبني على التفحص النقدي لمنطلقات أي علم، والمبني على نقد مبادئه، نظريات ونتائج أي علم، ووفقاً لـ (Nadeau, 2003) فإن الموضوع الرئيسي للابستمولوجيا هو الدراسة النقدية المنهج العلمي، أوجه المنطق وطرق الاستدلال التي استخدمت في بناء المعرفة، وكذا المفاهيم والنظريات والنتائج المترتبة عنها، بهدف تأصيلها منطقياً وتقييمها موضوعياً، وهي تغطي بذلك أربع مجالات رئيسية، منطق العلم، دلالات العلم، منهجية العلم وأخيراً النظرية العلمية (OLDACHE & HOUATIS, 2018).

من جهته يرى Windelband ما يمثل الابستمولوجيا أو نظرية المعرفة ما ينتج من مشكلات ترتبط بأسئلة تنشأ عن مدى قدرة الإنسان على المعرفة وحدوده التي ينتهي إليها في تحصيلها، وعلاقة ذلك بالواقع الذي يجب معرفته، فالمعرفة العلمية تتحدد طبيعتها بمعايير وطريقة تمثيل الحقيقة، وتتشكل حدودها من خلال درجة تطبيق معايير الحقيقة المرتبطة بها، كما تظهر علاقتها بطريقة تمثيلها من خلال الظواهر الفيزيائية، وعلاقة هذه الأخيرة بالحقيقة العلمية (Dougherty, 2016)، إن مصطلح الابستمولوجيا يتعامل مع طبيعة المعرفة وكيفية اكتسابها، وكيف نعرف ما نعرفه، وكيفية وصولنا إلى معرفة وفهم الأشياء في الواقع (Sol, 2022).

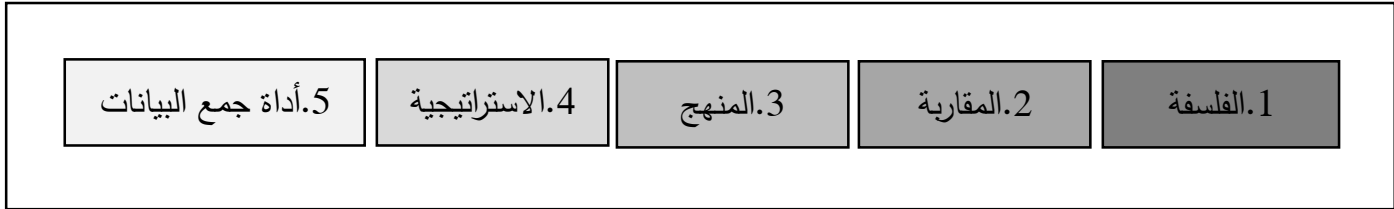
كما يمكن تعريف نظرية المعرفة على أنها الطريقة التي بها الباحث إلى تحديد ماهية وخصائص الواقع، وكيفية سعيه من خلالها إلى الوصول على الواقع، وتشكل جزءاً من العوامل الداخلية للباحث لاهتمامها بتمييز الباحث بين الحقيقة والزيف، وبين الخطأ والصواب، وكيفية تبصره للبيئة من حوله، وتتسم باختلاف الافتراضات من باحث إلى آخر في إدراك الواقع، وتتحدد من ذلك مناهج البحث التي يستخدمها والتي تعكس منهجيته وأسلوبه في البحث (Alharahsheh & Pius, 2020).

وبناءً عليه يشكل التموذج الابستمولوجي أمراً ضرورياً ومهماً بالنسبة للباحث، على أساس أنه يؤثر بشكل واضح على طريقة بحثه، وجمع البيانات والتحليل، ويثبت مشروعيته وصلحيته، من خلال قابليته للتطوير (Amal & Azza, 2022)

2. التوقع الابستمولوجي في علوم التسيير:

التوقع الابستمولوجي في علوم التسيير يتحدد بناء على مستويات متتالية، يبنى أحدها على الآخر، مع مراعاة الباحث طبيعة تمرکز بحثه في كل مستوى من هذه المستويات، والتي على أساسها يطور بحثه من خلال مسار محدد للوصول إلى أهداف البحث بموضوعية تجعل بحثه قابلاً للتحكيم والمناقشة، وتتمثل هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-1): مستويات التوقع الابستمولوجي في البحوث



المصدر: عماد سعادي، كيفية تحديد التوقع الابستمولوجي في علوم التسيير، 2018، ص14.

1.2. الفلسفة الابستمولوجية للدراسة:

يشكل بناء المعارف الجديدة وتطويرها أهم أهداف البحوث، والتي تتضمن نظرية أو مقارنة جديدة، كما يمكن أن تكون إجابات حول إشكالية مطروحة ضمن دراسة علمية، وعليه فإن تحديد طبيعة الفلسفة الابستمولوجية التي يعتمد عليها البحث تعد من أولى الاتجاهات التي يجب أن يحرص الباحث على إبرازها، فيما يمكن أن تعتمد علوم التسيير على توجهات فلسفية متعددة، لكن أهمها وأبرزها في الممارسة البحثية نجد ثلاث نماذج أساسية وهي: الفلسفة الوضعية، الفلسفة الواقعية والفلسفة التفسيرية، نفصل في كل فلسفة فيما يلي:

1.1.2. الفلسفة الوضعية:

ترتكز الفلسفة الوضعية في البحث العلمي على التوجه الفلسفي المبني على الواقع الملاحظ ثم إنتاج التعميمات، مع مراعاة المعلومة والحقيقة خارج سياق تأثير التحيز البشري (Alharahsheh & Pius, 2020)، من جهتهم يرى كل من (Park, Konge, & Artino, 2020) أن الفلسفة الوضعية تعتمد بشكل رئيسي على افتراض فرضيات مسبقة، يمكن من خلالها بناء علاقة وظيفية بين العوامل السببية (متغيرات مستقلة) والنتائج (متغيرات تابعة)، وبالتالي فالهدف الأساسي لها هو توليد علاقات ارتباطية سببية تمكن من التنبؤ بظواهر معينة والتأثير فيها.

ابستمولوجيا، تعتمد الفلسفة الوضعية على الحقيقة القابلة للملاحظة وإمكانية قياس العلاقة بين الأسباب والنتائج بهدف إنتاج وتطوير معطيات وبيانات توصف بمصداقيتها وقدرتها على وضع إطار لتفسيرات معينة، من ناحية أخرى يرى أنصار هذه الفلسفة أن حجية القواعد والقوانين المستخدمة تستمد من استكشاف العلاقات وأنماط السلوكيات وطبيعة الأحداث التي يتم مشاهدتها ومعاينتها على مستوى المنظمات، إلى جانب الالتزام بالحياد

العاطفي تجاه المشاركين في الأبحاث، لتفادي التصورات والأحكام المسبقة في إنتاج أي معرفة جديدة (Junjie & Yingxin, 2022).

2.1.2. الفلسفة البنائية:

يرى Honebein (1996) أن الفلسفة البنائية تؤكد أن بناء المعرفة يتم من خلال تجربة الأشياء والتأمل في التجارب القائمة، بالاعتماد على القياس كمرجع لتكوين وبناء المعرفة من خلال التجربة، وبناء المعنى بعيداً عن الطرق التقليدية في التعلم المبنية على السلوك الاستهلاكي بعيداً عن وجود دوافع لاستغلال الخبرات المكتسبة في الواقع، وتعتمد على عمليتين رئيسيتين الأولى التكيف من خلال إيجاد إطار يضع التجارب الجديدة التي يكتسبها الفرد من خلال بيئته وواقعه في تناسق مع تمثيله العقلي لهذا الواقع، وبالتالي يضعها ضمن ملكاته العقلية التي تساعده على إنشاء معرفة جديدة في المستقبل، والثانية الاستيعاب من خلال دمج الخبرات الجديدة المبنية على الواقع مع التجارب الموجودة وبالتالي وجود تناسق وتراكم للخبرات القديمة والجديدة في الإطار العقلي للفرد (Adom, Yeboah, & Ankrah, 2016).

3.1.2. الفلسفة التفسيرية:

الفلسفة التفسيرية لبناء المعرفة مبنية على النزعة الذاتية، التي تركز على الظواهر الحقيقية، التي تلازم معرفتنا بالعالم المحيط بنا، وهي تقوم على فرضية بناء الأفكار والتصورات وفهمها من خلال البحث في الواقع، وبالتالي فالأساليب المستخدمة في فهم العلوم الإنسانية تختلف عن تلك المستخدمة في فهم العلوم الفيزيائية، لارتباط الفرد ببيئته وتصرفه بناء على تفاعله معها، تمكن هذه الفلسفة الباحثين من استخدام وجهات نظر مختلفة تجاه الظواهر يوصفها وفهمها بشكل أعمق ووضعها في سياقها الاجتماعي والثقافي، لارتباطها بمأنظمة ومعتقدات مشتركة في البيئة الواحدة، كما تتيح استخدام عدة منهجيات في دراستها، وإمكانية استكشاف أفكار وسلوكيات وتوجهات الأفراد من خلال استخدام طريقة المقابلات الشخصية التفاعلية (Pervin & Mokhtar, 2022).

2.2. المقاربة المناسبة للبحث:

تأتي المقاربة المناسبة للبحث في الدرجة الثانية من الأهمية بعد الفلسفة التي انتهجها، ويتعلق الأمر باختيار المقاربة التي تمكن من الإجابة على أسئلة البحث، من بين المقاربات التالية: المقاربة الاستقرائية، المقاربة الاستنباطية، مقارنة الأبعاد ومقاربة الاستنتاج الافتراضي.

1.2.2. المقاربة الاستقرائية (من الخاص إلى العام):

لا تعتمد المقاربة الاستقرائية على صياغة الفرضيات عند الإجابة على سؤال البحث، وهي مناسبة في حالة بناء نظرية جديدة تتمحور حول علاقة المتغيرات المستقلة والتابعة في موضوع البحث، تبدأ بطرح سؤال أو أسئلة

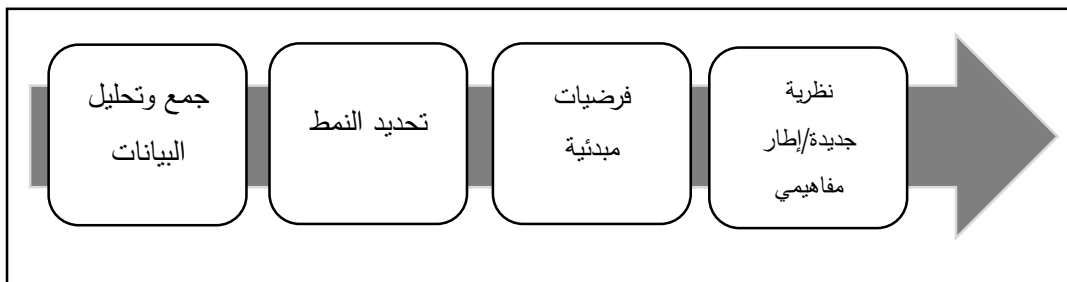
البحث، تحديد أهدافه التي يعمل على إنجازها بناء على المعطيات والبيانات المجمعَة كأول خطوة (Ganesha & P. S, 2022).

تشكل عملية ملاحظة الظواهر بهدف جمع المعلومات كمرحلة لها الأسبقية، تسند الاستنتاجات الممكنة طرحها كافتراضات عامة، يتدرج من خلالها البحث من وقائع محددة وخاصة إلى التعميم، وتساعد هذه المقاربة في تعميم الاستنتاجات المتعلقة بحالات مخصصة إلى نظريات يمكن تطبيقها على ظواهر مماثلة (بن جعدل، 2021).

تعتبر المقاربة الاستقرائية أكثر ملائمة للفلسفة البنائية، حيث تتميز البحوث التي تستخدم هذه المقاربة بالخصائص التالية (Park, Bahrudin, & Han, 2020):

- ✓ حصر المعرفة التي تحدد اتجاهات البحث (مراجعة الأدبيات مثالا).
- ✓ تحليل الظواهر وفهمها يعتمد على البيانات النوعية المجمعَة، وفقا لتوجهات البحث واستثمار المعارف القبلية المكتسبة.
- ✓ أساس النظريات والمفاهيم الجديدة مبني على إطار الفهم الجديد الذي تفرزه إجراءات البحث.

الشكل رقم (III-2): تدفق المقاربة الاستقرائية في البحث.



Source : Approaching Research in Different Ways - How to Choose an Appropriate Research Approach/Reasoning During Ph.D. Program in India?, SSRN Electronic Journal,2022, p5

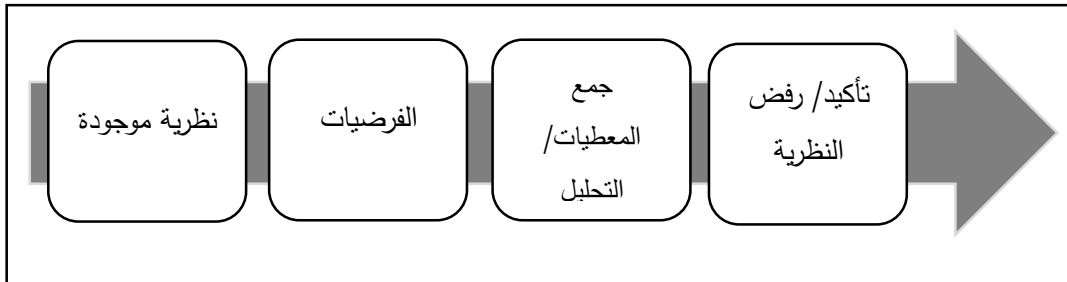
2.2.2. المقاربة الاستنباطية (من العام إلى الخاص):

تعتبر المقاربة الاستنباطية ملائمة لاختبار نظرية موجودة تفسر العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة للبحث، من خلال افتراضات منطقية (الفرضيات)، التي تحتاج ضمن إجراءات البحث إلى تأكيدها أو رفضها، تعتمد على شكل أساسي الفلسفة الوضعية (Ganesha & P. S, 2022)، فالمقاربة الاستنباطية (ويصطلح عليها أيضا الاستنتاجية) يتم من خلالها اختبار النظرية عن طريق الملاحظة التجريبية في الواقع، مع اعتبار المتغيرات بديهية، مع بناء سؤال البحث والفرضية المتعلقة به أولا (Aliyu, Abdu, Kasim, & Martin, 2015)، كما تمتاز البحوث التي تعتمد المقاربة الاستنباطية بالخصائص التالية (Park, Bahrudin, & Han, 2020):

- ✓ بناء النظرية أو النماذج الافتراضية على أساس معرفة موجودة ومرتبطة بطبيعة البحث ومآلاته.
- ✓ إعادة التحقق من النظرية أو النموذج الافتراضي بشكل متكرر، وفقا لتوافر البيانات القابلة للقياس.

✓ تقترب النظرية أو النموذج إلى اعتباره قانونا إذا كانت نتائج التحقق مرضية، وإلا اعتبارها معرفة جديدة يمكن بناء على أساسها أبحاث جديدة.

الشكل رقم (III-3): تدفق المقاربة الاستنتاجية (الاستنباطية) في البحث



Source : Approaching Research in Different Ways - How to Choose an Appropriate Research Approach/Reasoning During Ph.D. Program in India?, SSRN Electronic Journal,2022, p6

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة

1. المنهج الوصفي:

يشكل اختيار المنهج المستخدم في البحث خطوة مهمة في بناء أسلوب البحث العلمي، حيث يمكننا كباحثين من تقصي الأوضاع الحالية لظاهرة معينة، من حيث خصائصها، العوامل المؤثرة فيها، وعلاقتها مع ظواهر أخرى، وبناء تصورات تنبؤية في المستقبل للظاهرة، من خلال التحكم في وصفها من حيث البيانات، الإجراءات والعوامل المؤثرة، لتتم عملية الاستنتاجات التي تبنى على أساسها النتائج وتعمم لتصبح معرفة (سي بوكر و نجاحي، 2019)، وتتلخص أهم أهداف الدراسات الوصفية في جمع كافة المعلومات المتعلقة بالظاهرة من واقعها، تحديد طبيعة المشكلة المتعلقة بها، الاستفادة من تفاعل الأفراد مع المشكلة وطرق التعامل معها والاستفادة من ذلك في دراسة ظواهر مماثلة، إعطاء توصيف لواقع الظاهرة وتحليله ومحاولة وضع نتائج ملائمة تفيد في تحليل ظواهر مماثلة وتفسيرها (قريري، 2022).

2. المنهج التفسيري:

يعتمد المنهج التفسيري أساساً على دراسة العلاقة بين مجموعة من مكونات الظاهرة، يصطلح عليها بالمتغيرات، ويكون اهتمام الباحث متجهاً نحو دراسة تأثير كل مكون في المكونات الأخرى ومدى وجود علاقة ارتباط بينها ونوعها، لتحديد طبيعة التأثير بينها، يتبنى الباحثون في علوم التسيير هذا المنهج لدراسة علاقات الارتباط والتأثير المرتبطة بالظواهر الإنسانية والإدارية على مستوى المؤسسة، كدراسة أثر التحفيز على الرضى الوظيفي مثلاً، فيتم دراسة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والخروج بنتائج يمكن تعميمها في حالات مماثلة (سعادي، 2018).

ثالثا. الاستراتيجية:

إلى جانب التوجه الابدستيمولوجي، المقاربة والمنهج البحثي، من المهم بالنسبة للباحث لاستكمال المنهجية العلمية لبحثه، اختيار استراتيجية محددة تتبني عليها طريقة التعرض للظاهرة والبحث فيها، وتضمن مناهج البحث في مجال علوم التسيير مجموعة من الاستراتيجيات أهمها دراسة الحالة، الدراسة الاستطلاعية والدراسة التجريبية، بالنسبة لدراسة الحالة فهي استراتيجية بحثية تستهدف دراسة ظاهرة محددة على طبيعتها، وتعمل في الدراسات التفسيرية التي تهتم بالبحث في علاقات الارتباط والتأثير بين مكوناتها (المتغيرات)، والتي تعتمد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات منها الاستبيان .

في بحثنا هذا، اعتمدنا دراسة الحالة، بهدف استكشاف واقع ممارسات إدارة المواهب فيها، ومستوى تأثيرها على القدرات الابتكارية لهذه المؤسسات، معتمدين على الاستبيان لجمع المعلومات، والذي تم توزيعه على أعضاء الإدارة العليا والوسطى.

المطلب الثاني: تصميم، فحص صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: مجتمع، عينة الدراسة وأداة جمع البيانات

1. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كل ما يمكن أن نعتم عليه نتائج البحث، سواء ما تعلق بالافراد، الظواهر وغيرها، وتحديد نطاق المجتمع ضروري لتبرير طبيعة العينة التي تم العمل عليها، وكذا قابلية نتائج الدراسة للتعميم على عينات مماثلة، فيما يمثل المجتمع المستهدف تحديد نوع الوحدات التي يمثلها المجتمع المدروس، والذي يشمل في دراستنا هذه الإطار في الإدارة العليا والوسطى في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

2. عينة الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة، اعتمادا على المستوى الإداري لممارسة الوظيفة (مدير عام، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم)، والذين لديهم إطلاع على مختلف السياسات والممارسات التي تنتهجها مؤسساتهم على مستوى الموارد البشرية وممارسات الإبتكار.

3. أداة جمع البيانات:

من أجل جمع مختلف البيانات الخاصة بالدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة مرجعية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) استبيانا على مستوى 20 مؤسسة اقتصادية (بين خدمية وإنتاجية)، متواجدة على مستوى (05) ولايات (مستغانم، سيدي بلعباس، غليزان، تيارت، وهران)، تم استرداد (123) استبيانا خضعت للدراسة والتحليل باستخدام برنامج حزمة (SPSS v.26).

يعتبر الاستبيان أكثر الأدوات استخداماً لجمع المعلومات في البحوث العلمية، وهو الأكثر ملائمة وفعالية في حالة دراستنا هذه، على اعتبار أنه يمكن من صياغة مجموعة من الأسئلة المضبوطة والمركزة على أهداف الدراسة، والتي توجه لأفراد العينة للحصول على معلومات تخص مستويات إدارة المواهب ومساهمتها في تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة، معتمدين في ذلك على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تصميم الاستبيان مكوناً من جزأين هما كالتالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والأقدمية المهنية.

الجزء الثاني: والذي يتشكل من محوري الدراسة وهما:

المحور الأول: ويشمل فقرات تعبر عن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات المعنية كمتغير مستقل

متكون من أربعة أبعاد ضمن (18) فقرة تعكس مضمونها وهي موزعة كما يلي:

✓ البعد الأول "استقطاب المواهب" والذي يتم قياسه من خلال (05) فقرات.

✓ البعد الثاني "الاحتفاظ بالمواهب" والذي يتم قياسه ضمن (05) فقرات.

✓ البعد الثالث "تدريب وتطوير المواهب" وتم قياسه من خلال (04) فقرات.

✓ البعد الرابع "إدارة أداء المواهب" وتم قياسه من خلال (04) فقرات.

المحور الثاني: ويشمل (21) فقرة معبرة عن القدرات الابتكارية كمتغير تابع، ضمن (04) أبعاد موزعة كما يلي:

✓ البعد الأول "القدرات التطويرية" والذي يتم قياسه من خلال (06) فقرات.

✓ البعد الثاني "قدرات العمليات" والذي يتم قياسه ضمن (05) فقرات.

✓ البعد الثالث "القدرات الإدارية" وتم قياسه من خلال (05) فقرات.

✓ البعد الرابع "قدرات المعاملات" وتم قياسه من خلال (05) فقرات.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا في تحليل ومعالجة المعطيات والبيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، على مجموعة من

الأساليب الإحصائية اعتماداً على البرنامج الإحصائي سالف الذكر، وتتمثل في:

✓ الأساليب الإحصائية الوصفية: والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، المتوسط

الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول فقرات محاور الاستبيان ومقارنتها مع المتوسط الافتراضي،

والانحراف المعياري لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين.

- ✓ إختبار ألفا كرومباخ (Alpha Crombakh): لمعرفة مدى اتساق أداة الدراسة، وثبات النتائج المتحصل عليها من خلال استخدامها، حيث يأخذ قيما بين الصفر والواحد صحيح، وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد أكد ذلك ثبات نتائج أداة الدراسة المستخدمة، على أنه يمكن اعتبار ذلك مع تجاوز هذا المعامل قيمة (0,6).
- ✓ معامل الارتباط: وهو مؤشر لقياس طبيعة العلاقة الخطية بين متغيرين يرمز له بـ (r)، والتي تتضح من خلال القيم الموضحة في الجدول رقم (1-III):

جدول رقم (3-III): معامل الارتباط وطبيعة العلاقة بين المتغيرات

| معامل الارتباط (r) | طبيعة العلاقة |
|--------------------|-----------------|
| 0,00 | لا يوجد إرتباط |
| 0,00 - أقل من 0,20 | إرتباط ضعيف جدا |
| 0,20 - أقل من 0,40 | إرتباط ضعيف |
| 0,40 - أقل من 0,70 | إرتباط متوسط |
| 0,70 - أقل من 0,90 | إرتباط عال |
| 0,90 - أقل من 1,00 | إرتباط عال جدا |
| 1,00 | إرتباط تام |

- ✓ تحليل الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات التابعة.

5. مقياس اتجاهات إجابات المبحوثين:

- لقياس اتجاهات إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، على اعتبار أنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث تتراوح قيمه بين (5) كأعلى قيمة يمثل الإجابة بـ (أوافق بشدة)، إلى أدنى قيمة (1) تمثلها الإجابة بـ (لا أوافق بشدة)، تتوازن بينهما قيم وسطية وفقا للجدول رقم (2-III):

الجدول رقم (4-III) أوزان الإجابة على فقرات الاستبيان

| خيارات الإجابة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|----------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

جدول رقم (III-5) مجال اتجاهات آراء الباحثين

| المجال | اتجاه الآراء |
|------------------|---------------|
| من 1.00 إلى 1.79 | لا أوافق بشدة |
| من 1 إلى 2.59 | لا أوافق |
| من 2.6 إلى 3.39 | محايد |
| من 3.4 إلى 4.19 | أوافق |
| من 4.2 إلى 5.00 | أوافق بشدة |

6. اختبار صدق وثبات الاستبيان:

يشكل التأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة الخطوة الأولى والهامة قبل مباشرة الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضياتها، حتى تكون صالحة للقياس، وتشمل الموثوقية هنا كل من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

7. الصدق الظاهري للاستبيان:

لاختبار الصدق الظاهري للاستبيان (أداة الدراسة)، بعد استكمال عناصره وإخراجه في شكله الأولي، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة والمختصين لتحكيمه، من أجل التحقق من مدى صلاحية الأسئلة لأغراض موضوع البحث، والذين أبدوا جملة من الملاحظات بشأنه، حيث تم التكفل بتلك الملاحظات وإخراج الاستبيان في شكله النهائي (الملحق).

8. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يعني صدق الاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم تحديد هذا الاتساق بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، حيث يقيس مدى ارتباط عبارات المحور مع بعضها واتساقها مع طبيعة المحور ذاته، وكذا الاتساق الكلي مع بقية المحاور، وكلما كانت نتيجة الاختبار معنوية وعالية دل ذلك على موثوقية الاستبيان وصدق بنائه.

1.8. الاتساق الداخلي:

1.1.8. الاتساق الداخلي لمحور إدارة المواهب:

أ. الاتساق الداخلي لبعد استقطاب المواهب:

جدول رقم(III-4): الاتساق الداخلي لفقرات بعد استقطاب المواهب

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 01 | لدى المؤسسة خطة واضحة لاستقطاب المواهب، تضمن تدفقهم باستمرار، تتماشى مع أهدافها العامة. | 0,831** | 0,000 |
| 02 | تعتمد المؤسسة على محيطها الداخلي والخارجي كمصدر للمواهب ذات الكفاءات والخبرات التي تحتاجها. | 0,618** | 0,000 |
| 03 | تعتمد المؤسسة على الدراسات والتحليلات الاستشرافية لاستقطاب المواهب | 0,565** | 0,000 |
| 04 | تضع المؤسسة طرق محددة ومعايير واضحة لاختيار المواهب المناسبة. | 0,552** | 0,000 |
| 05 | تهتم المؤسسة بالبحث عن المواهب ذات الخبرة والكفاءة لشغل المناصب القيادية. | 0,825** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS26

يوضح الجدول(III-4) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة، فيما جاءت غالبيتها قوية، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور استقطاب المواهب، حيث أكبر قيمة تساوي (0,831) موافقة للعبارة (1)، وأدنى قيمة (0,552) موافقة للعبارة (04)، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط أكبر تماماً من 0,35 ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور.

ب. الاتساق الداخلي لبعد الاحتفاظ بالمواهب:

جدول رقم(III-5): الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 06 | تتبنى المؤسسة خطة واضحة للاحتفاظ بالموهوبين | 0,853** | 0,000 |
| 07 | تهتم المؤسسة بإبراز إنجازات الموهوبين ودعم دورهم داخلياً وخارجياً. | 0,580** | 0,000 |
| 08 | تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مادية ومعنوية تتناسب مع قدرات الموهوبين وإنجازاتهم. | 0,557** | 0,000 |
| 09 | تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي لدى المواهب وتقييمه بانتظام. | 0,616** | 0,000 |
| 10 | تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمواهب. | 0,878** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS26

يبين الجدول (III-5) أعلاه قيم معامل الارتباط (r) والتي تراوحت بين أكبر قيمة (0,878) موافقة للفقرة (10) وأدنى قيمة (0,557) الموافقة للفقرة (8)، حيث جاءت موجبة، واكبر تماما من 0,35، ودالة إحصائيا بمعنوية أكبر من (0,01)، وهو ما يؤكد اتساق الفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب داخليا، وصدق الاستبيان بنائيا.

ج. الاتساق الداخلي لبعث تدريب وتطوير المواهب:

جدول رقم (III-6): الاتساق الداخلي لفقرات بعد تدريب وتطوير المواهب

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 11 | توفر المؤسسة للمواهب فرص التطوير المستمر في وظائفهم. | 0,827** | 0,000 |
| 12 | توفر المؤسسة برامج تدريبية باستخدام التكنولوجيا لدعم ابداع المواهب وابتكارهم. | 0,646** | 0,000 |
| 13 | تستفيد المؤسسة من إبداعات المواهب بعد إنهاءهم للبرامج التدريبية. | 0,597** | 0,000 |
| 14 | تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير المواهب لديها | 0,858** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

يوضح الجدول (III-6) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة، فيما جاءت غالبيتها قوية، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور تدريب وتطوير المواهب، حيث أكبر قيمة تساوي (0,858) موافقة للعبارة (14)، وأدنى قيمة (0,597) موافقة للعبارة (13)، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور.

د. الاتساق الداخلي لبعث إدارة أداء المواهب:

جدول رقم (III-7): الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة أداء المواهب

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 15 | تقيم المؤسسة أداء المواهب بشكل دوري ومنتظم | 0,833** | 0,000 |
| 16 | تهتم المؤسسة بوضع معايير شفافة وعادلة لتقييم أداء المواهب | 0,539** | 0,000 |
| 17 | تقوم المؤسسة بإعلام المواهب عن نتائج تقييم آرائهم | 0,569** | 0,000 |
| 18 | إدارة أداء المواهب تسهم في معرفة فجوة الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية | 0,837** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

يبين الجدول (III-7) أعلاه قيم معامل الارتباط (r) والتي تراوحت بين أكبر قيمة (0,837) موافقة للفقرة (18) وأدنى قيمة (0,539) الموافقة للفقرة (16)، حيث جاءت موجبة، واكبر تماما من 0,35، ودالة إحصائيا بمعنوية أكبر من (0,01)، وهو ما يؤكد اتساق الفقرات بعد إدارة أداء المواهب داخليا، وصدق الاستبيان بنائيا.

2.1.8. الاتساق الداخلي لمحور القدرات الابتكارية:

أ. الاتساق الداخلي لبعيد القدرات التطويرية:

جدول رقم (III-8): الاتساق الداخلي لفقرات بعد القدرات التطويرية

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 19 | ترصد المؤسسة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا المستخدمة في صناعتها | 0,776** | 0,000 |
| 20 | تطور المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالشراكة مع مؤسسات علمية وتكنولوجية متخصصة | 0,517** | 0,000 |
| 21 | تحسن المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالاعتماد على الخبرات والكفاءات الموجودة بها | 0,248** | 0,000 |
| 22 | تكيف المؤسسة التكنولوجية وفقا لاحتياجاتها الخاصة | 0,388** | 0,000 |
| 23 | تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها الأصلية وتطلقها | 0,242** | 0,000 |
| 24 | يشارك الموظفون الموهوبون بشكل إيجابي في تطوير منتجات، خدمات وإجراءات المؤسسة. | 0,748** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

يوضح الجدول (III-8) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور القدرات التطويرية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث أكبر قيمة تساوي (0,748) موافقة للعبارة (24)، وأدنى قيمة (0,242) موافقة للعبارة (23) والقيمة (0,248) الموافقة للفقرة (21)، مما يستدعي إعادة النظر في صياغتهما، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط في غالبيتها أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور عموما.

ب. الاتساق الداخلي لبعيد قدرات العمليات:

جدول رقم (III-9): الاتساق الداخلي لفقرات بعد قدرات العمليات

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|--|----------------|----------------|
| 25 | تتفد المؤسسة عملياتها الإنتاجية وفقا لبرنامج مضبوط | 0,776** | 0,000 |
| 26 | للمؤسسة روتين عملياتي يمنع إعادة الأعمال التي تمت | 0,387** | 0,000 |
| 27 | تحافظ المؤسسة على كفاية المخزون لمختلف عملياتها | 0,460** | 0,000 |
| 28 | تتحكم المؤسسة في عملياتها بشكل يضمن عدم ارجاع المنتجات | 0,626** | 0,000 |
| 29 | تسلم المؤسسة منتجاتها، خدماتها بشكل فوري عند الطلب | 0,790** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

يوضح الجدول (III-9) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة وقوية، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور قدرات العمليات والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه، حيث أكبر قيمة تساوي (0,790) موافقة للعبارة (29)، وأدنى قيمة (0,387) موافقة للعبارة (26)، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور.

ج. الاتساق الداخلي لبعده القدرات الإدارية:

جدول رقم (III-10): الاتساق الداخلي لفقرات بعد القدرات الإدارية

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 30 | إجراءات العمل داخل المؤسسة محددة، موحدة وموثقة وفق معايير ووثائق داخلية | 0,855** | 0,000 |
| 31 | تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات الحديثة في مجال التسيير المالي | 0,446** | 0,000 |
| 32 | تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير تقنيات وأدوات ممارساتها الإدارية | 0,376** | 0,000 |
| 33 | تحرص المؤسسة على تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية | 0,371** | 0,000 |
| 34 | يعتبر الموظف الموهوب ركيزة مهمة في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسة. | 0,789** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

يوضح الجدول (III-10) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة وقوية في غالبيتها، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور القدرات الإدارية، حيث أكبر قيمة تساوي (0,855) موافقة للعبارة (30)، وأدنى قيمة (0,371) موافقة للعبارة (33)، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور.

د. الاتساق الداخلي لبعده قدرات المعاملات:

جدول رقم (III-11): الاتساق الداخلي لفقرات بعد قدرات المعاملات

| الترتيب | بيان الفقرة: | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|---|----------------|----------------|
| 35 | تهتم المؤسسة بمراقبة وتحليل السوق الذي تنشط فيه | 0,855** | 0,000 |
| 36 | تحرص المؤسسة على فرض شروطها في تعاملاتها التعاقدية مع الموردين والعملاء | 0,416** | 0,000 |
| 37 | تجري المؤسسة استطلاعات وبحوث لقياس رضا العملاء | 0,411** | 0,000 |
| 38 | تتحكم المؤسسة في أسعار منتجاتها في السوق | 0,446** | 0,000 |
| 39 | تستخدم المؤسسة معايير محددة في اختيار مورديها | 0,789** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS v.26

يوضح الجدول (III-11) أن معامل الارتباط الخاص بكل الفقرات موجبة وقوية، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين فقرات محور قدرات المعاملات، حيث أكبر قيمة تساوي (0,855) موافقة للعبارة (35)، وأدنى قيمة (0,411) موافقة للعبارة (37)، من جهة أخرى جاءت قيم الارتباط أكبر تماماً من 0,35 ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على صدق بنائية فقرات هذا المحور.

جدول رقم (III-12) الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان

| المحور | البعد | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--------------------|----------------------|----------------|----------------|
| إدارة المواهب | استقطاب المواهب | 0,855** | 0,000 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 0,884** | 0,000 |
| | تدريب وتطوير المواهب | 0,843** | 0,000 |
| | إدارة أداء المواهب | 0,826** | 0,000 |
| القدرات الإبتكارية | القدرات التطويرية | 0,790** | 0,000 |
| | قدرات العمليات | 0,827** | 0,000 |
| | القدرات الإدارية | 0,883** | 0,000 |
| | قدرات المعاملات | 0,846** | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS26

يوضح الجدول رقم (III-12) أن معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد كل من محوري الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور المعني جاءت دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، حيث أن القيم الاحتمالية لكل فقرات المحورين أقل من (0,01)، إضافة إلى أن هذه المعاملات جاءت موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحورين والدرجة الكلية لكل محور، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين كل فقرة ومتوسط مجموع الأبعاد في كل محور، وبالتالي يمكننا القول بصدق الفقرات التي تضمنها الاستبيان لما وضعت لقياسه.

9. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان في دراستنا هذه)، الدرجة التي تتحقق فيها النتائج نفسها عند إعادة استخدامها مرة أخرى لإجراء الاختبارات على العينة في الظروف نفسها، وكذا استقرار النتائج المحصل عليها وعدم تغييرها بشكل ملحوظ في فترات متفاوتة، إذا ما تم إعادة توزيعها على العينة مرات متتالية، ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار معامل ألفا كرومباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان، وفقاً لحالتين، الأولى إذا كان معامل ألفا كرومباخ

$0,60 \leq$ وهنا نؤكد موثوقية نتائج استخدام الاستبيان، فيما يتم رفضها لعدم موثوقيتها إذا كان هذا المعامل $\geq 0,60$ ، حيث كانت نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لدراستنا موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(III-13):نتائج معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان

| معايير الدراسة | أبعاد المحاور: | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونمباخ |
|--------------------|----------------------|-------------|---------------------|
| إدارة المواهب | استقطاب المواهب | 6 | 0,822 |
| | الاحتفاظ بالمواهب | 4 | 0,833 |
| | تدريب وتطوير المواهب | 4 | 0,802 |
| | إدارة أداء المواهب | 4 | 0,779 |
| القدرات الابتكارية | القدرات التطويرية | 6 | 0,642 |
| | القدرات الإدارية | 5 | 0,723 |
| | القدرة على العمليات | 5 | 0,763 |
| | القدرة على المعاملات | 5 | 0,716 |
| الدراسة الكلية | | 39 | 0,867 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

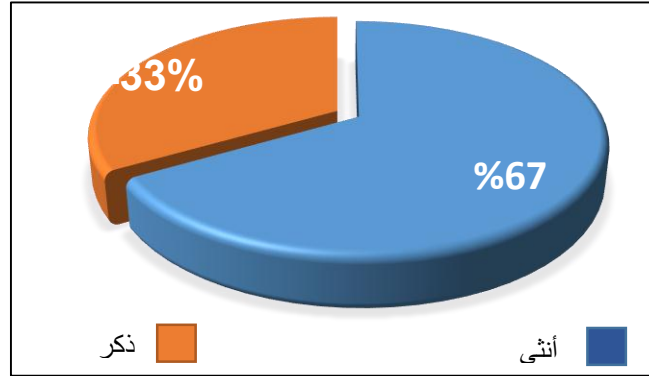
تظهر نتائج الجدول رقم(III-13) أعلاه معاملات ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان والأبعاد المكونة لها، والتي يتضح أنها مرتفعة، حيث تتراوح قيمها ما بين (0,642) و (0,833)، فيما بلغت القيمة الإجمالية للمعامل (0,867)، حيث تعتبر قيمة جيدة لتجاوزها قيمة (0,60) بكثير، وهو ما يشير إلى حصولنا على النتائج نفسها بنسبة 86,7% في حالة إعادة توزيع الاستبيان على العينة موضوع دراستنا وفي الظروف نفسها، وهذا ما يؤكد ثبات استبيان الدراسة بدرجة عالية وصلاحيته لقياس ما نود دراسته، مع ضمان الحصول على نتائج صحيحة وموثوقة.

المبحث الثاني: تحليل خصائص متغيرات وأبعاد الدراسة وإتجاهات أفراد العينة:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

أولاً. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

شكل رقم (III-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

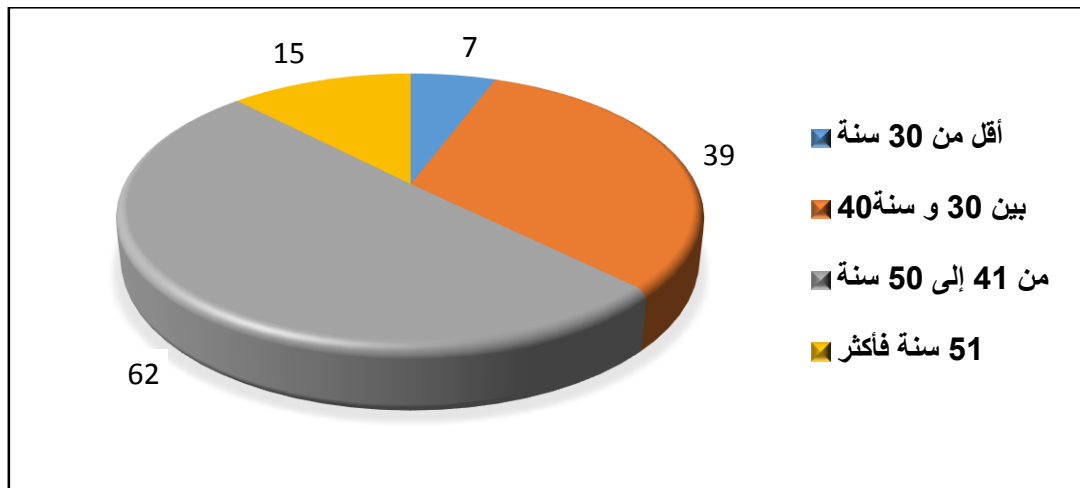


المصدر: المصدر: من إعداد الباحث إعتقاداً على نتائج SPSS26

يظهر الشكل رقم (III-4) تفوق نسبة الإناث على الذكور فيما يخص مستخدمي المؤسسات محل الدراسة في المستويات القيادية، حيث بلغت نسبة الإناث نسبة (67%)، في مقابل نسبة (33%) للذكور، وهو ما يفسر التحول الحاصل في دور فئة الإناث في الإقبال على تولي المسؤوليات الإدارية والقيادية في المؤسسات، وتراجع هيمنة الذكور عليها، خاصة مع التميز الذي تحصله فئة الإناث في المجال الدراسي والمهني.

ثانياً. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

شكل رقم (III-5): توزيع عينة الدراسة حسب السن



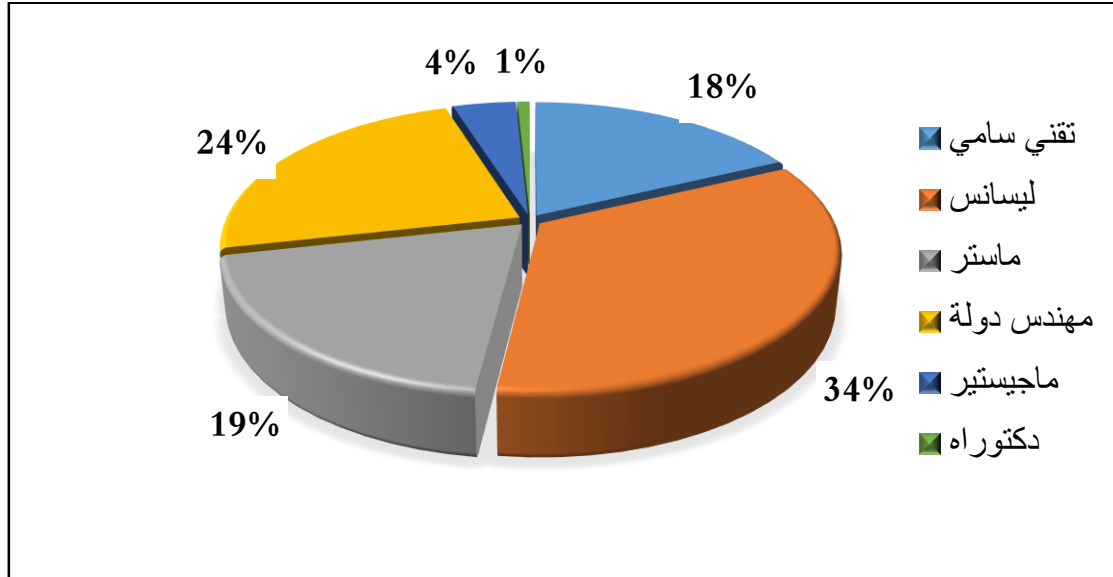
المصدر: المصدر: من إعداد الباحث إعتقاداً على نتائج SPSS26

من خلال الشكل رقم (III-5) تظهر فئة (من 41 إلى 50 سنة) مهيمنة على مسؤولي المصالح والأقسام الإدارية المختلفة بنسبة (50%)، وهو ما يدعم أداء هذه المؤسسات بوجود فئة في أوج العطاء المهني بخبرات

متميزة، فيما تليها فئة (بين 30 و 40 سنة) بنسبة (31%) يمثلها (39) موظفاً، ثم فئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (0,12%) يمثلها (15) موظفاً، وفي الأخير فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (5%) وهي فئة حديثة التوظيف لا تستوفي شروط المناصب القيادية.

ثالثاً. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

شكل رقم (III-6): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

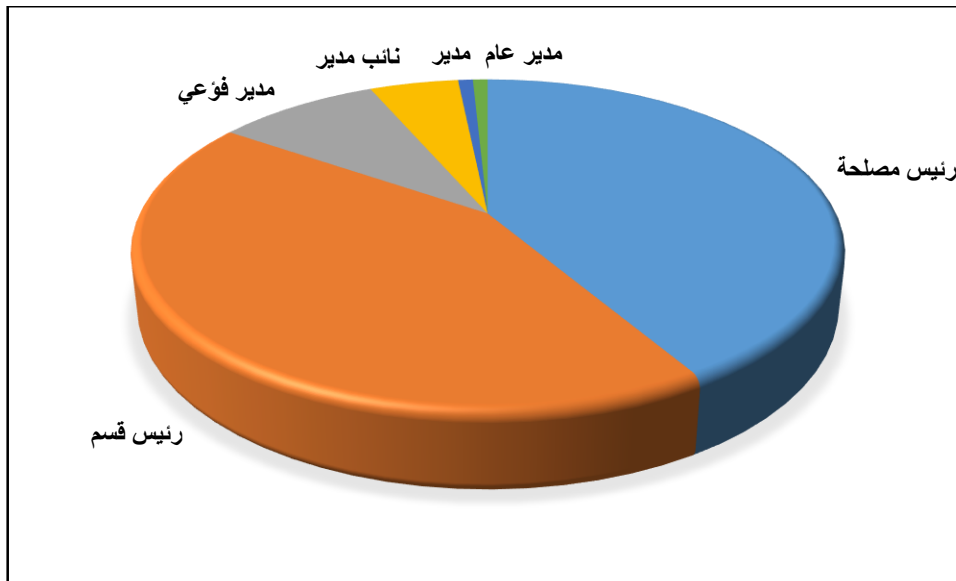


المصدر: المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS26

من خلال الشكل رقم (III-6)، فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستويات دراسية متقدمة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على الليسانس نسبة (34%) يمثلها (42) موظفاً، وشهادة الماستر بنسبة (19%) يمثلها (24) موظفاً، ثم الحاصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة (24%) بمجموع (29) موظفاً، ثم الماجستير والدكتوراة وتمثلها نسبة (5%)، وهو ما يدعم قدرات هؤلاء الموظفين في إدارة مهامهم ووظائفهم على مستوى مؤسساتهم، وقدرتهم على تطوير أنشطتها وقيادتها بشكل علمي ومنهجي يدعم أداءها ونتائج أعمالها.

رابعاً. توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

شكل رقم (III-7): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

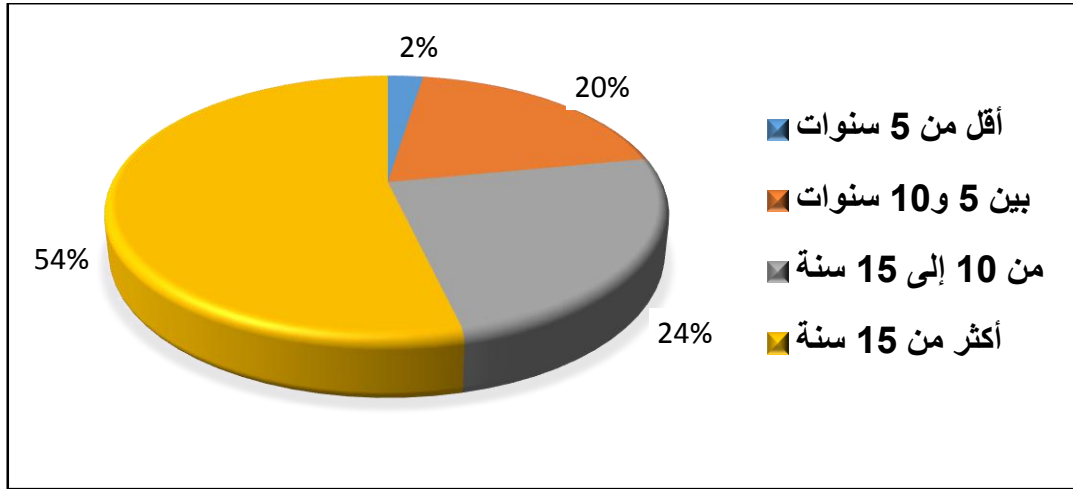


المصدر: المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS26

يوضح الشكل رقم (III-7) المراكز الوظيفية للمستجوبين في هذه الدراسة، والتي تركزت بشكل أساسي في إطار مسؤولة على المستويات الإدارية الوسطى والعليا، لإحاطتها بالجوانب الاستراتيجية والتشغيلية لنشاطات المؤسسات التي تنتمي إليها، وتحكمها في مجمل المعلومات المتعلقة بها، مما يسهم في حصولنا على بيانات ومعطيات واقعية تسهم في الحصول على نتائج واضحة وقابلة للتفسير، حيث شملت رؤساء الأقسام بنسبة (43%) بمجموع (53)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (42%) بمجموع (51) رئيس مصلحة، وهما الفئتان الوظيفيتان المهيمنة على مجموع المستجوبين، وهو ما يساهم في الحصول على بيانات مهمة بحكم إطلاعهم وممارستهم الميدانية لأنشطة المؤسسة، لتأتي بقية الوظائف العليا التي تدعمها.

خامسا. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

شكل رقم (III-8): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS26

النتائج التي يظهرها الشكل رقم (III-8) تبين أعلى أقدمية لأفراد عينة الدراسة هي للفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (54%) يمثلها (66) موظفا، تليها فئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة (24%) بمجموع (30) موظفا، ثم البقية بنسبة (22%)، وهو ما يؤكد تمتع إطارات مؤسسات عينة الدراسة بخبرات مهنية واسعة ومتعددة، تمكنهم من ممارسة مهامهم القيادية وإدارة مؤسساتهم وفقا لمستويات أداء متصاعدة ومتنامية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة

أولا: عرض وتحليل توجهات الباحثين تجاه أبعاد إدارة المواهب:

جدول رقم (III-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمتغير إدارة المواهب

| الترتيب | مستوى الإستجابة | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد |
|---------|-----------------|--------|-------------------|-----------------|----------------------|
| 1 | مرتفع | أوافق | 0,673 | 3,829 | جذب المواهب |
| 2 | مرتفع | أوافق | 0,810 | 3,686 | الاحتفاظ بالمواهب |
| 3 | مرتفع | أوافق | 0,826 | 3,532 | تدريب وتطوير المواهب |
| 4 | مرتفع | أوافق | 0,774 | 3,487 | إدارة أداء المواهب |
| | مرتفعة | | 0,770 | 3,630 | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

1. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد استقطاب المواهب:

جدول رقم (III-15) اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد استقطاب المواهب

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارة | الرقم |
|--------------------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|--------|--------|--------|-------------|---|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | م | لاوافق | لاوافق بشدة | | |
| 4 | موافق | 0,821 | 3,76 | 17 | 72 | 23 | 10 | 1 | لدى المؤسسة خطة واضحة لاستقطاب المواهب، تضمن تدفقهم باستمرار، تتماشى مع أهدافها العامة. | 01 |
| | | | | %13,82 | %58,53 | %18,69 | %8,1 | %0,81 | | |
| 2 | موافق | 0,786 | 3,85 | 16 | 86 | 9 | 11 | 1 | تعتمد المؤسسة على محيطها الداخلي والخارجي كمصدر للمواهب ذات الكفاءات والخبرات التي تحتاجها. | 02 |
| | | | | %13 | %69,91 | %7,31 | %8,94 | %0,81 | | |
| 5 | موافق | 0,924 | 3,57 | 13 | 66 | 24 | 18 | 2 | تعتمد المؤسسة على الدراسات والتحليلات الاستشرافية لاستقطاب المواهب | 03 |
| | | | | %10,6 | %53,7 | %19,5 | %14,6 | %1,6 | | |
| 3 | موافق | 0,989 | 3,80 | 30 | 57 | 20 | 14 | 2 | تضع المؤسسة طرق محددة ومعايير واضحة لاختيار المواهب المناسبة. | 04 |
| | | | | %24,4 | %46,3 | %16,3 | %11,4 | %1,6 | | |
| 1 | موافق | 0,808 | 3,89 | 22 | 77 | 14 | 9 | 1 | تهتم المؤسسة بالبحث عن المواهب ذات الخبرة والكفاءة لشغل المناصب القيادية. | 05 |
| | | | | %17,9 | %62,61 | %11,4 | %7,3 | %0,8 | | |
| درجة موافقة مرتفعة | | 0,860 | 3,77 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSSV26

توضح النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-15) أن مستوى جذب المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3,77)، بانحراف معياري قدره (0,860)، وهو ما يؤكد جهود المؤسسات محل الدراسة في العمل على جذب مواهب جديدة، وتوظيف ما يمكن أن يجلب القيمة المضافة لمكتسباتها من خلال التجديد والابتكار، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (05) "تهتم المؤسسة بالبحث عن المواهب ذات الخبرة والكفاءة لشغل المناصب القيادية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,89) وانحراف معياري قدره (0,808)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة لها اهتمام واضح بالمواهب خاصة في المستويات القيادية، رغبة منها في تطوير أنشطتها وفق أساليب وطرق مبتكرة.

➤ جاءت الفقرة (02) "تعتمد المؤسسة على محيطها الداخلي والخارجي كمصدر للمواهب ذات الكفاءات والخبرات التي تحتاجها" في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدر بـ (3,85) وانحراف معياري يساوي (0,786)، حيث توضح

درجة الموافقة المرتفعة إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمواهب الداخلية من خلال تطويرها وتمكينها من الوظائف الهامة والقيادية، والخارجية في ذات الوقت باستقطابها وتوظيفها لدعم أدائها بشكل مستمر.

➤ جاءت الفقرة (04) "تضع المؤسسة طرق محددة ومعايير واضحة لاختيار المواهب المناسبة" في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,80) وانحراف معياري قدره (0,989)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، مؤكدة بذلك المؤسسات تحرص على وضع وتطبيق معايير محددة أثناء اختيارها للمواهب التي تريد ضمها إليها، بشكل يزيد من قدراتها ويرفع من أدائها الابتكاري خاصة.

➤ جاءت الفقرة (01) " لدى المؤسسة خطة واضحة لاستقطاب المواهب، تضمن تدفقهم باستمرار، تتماشى مع أهدافها العامة " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,76) وانحراف معياري قدره (0,821)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن عمليات توظيف المواهب يتم وفق خطط مدروسة ومحددة، تراعى فيها إمكانيات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، ومستويات الابتكار التي تريد تحقيقها في السوق الذي تنشط فيه.

➤ جاءت الفقرة (03) " تعتمد المؤسسة على الدراسات والتحليلات الاستشرافية لاستقطاب المواهب " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,57) وانحراف معياري قدره (0,924)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن عمليات توظيف المواهب يتم وفق رؤية استشرافية لاحتياجات المؤسسة، وتوجهاتها الاستراتيجية، وكذا رؤى التطوير والتحديث في منتجاتها وعملياتها ضمن خطة استراتيجية متكاملة.

2. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب:

جدول رقم(III-16) اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------|-------|----------|---------------|---|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | متوسط | لا موافق | لا موافق بشدة | | |
| 1 | موافق | 0,895 | 3,74 | 21 | 63 | 27 | 10 | 2 | تتبنى المؤسسة خطة واضحة للاحتفاظ بالموهوبين | 06 |
| | | | | %17,1 | %51,2 | %22 | %8,1 | %1,6 | | |
| 5 | محايد | 1,043 | 3,37 | 16 | 47 | 30 | 27 | 3 | تهتم المؤسسة بإبراز إنجازات الموهوبين ودعم دورهم داخليا وخارجيا. | 07 |
| | | | | %13 | 38,2% | %24,4 | %22 | %2,4 | | |
| 4 | موافق | 1,110 | 3,45 | 15 | 61 | 20 | 18 | 9 | تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مادية ومعنوية تتناسب مع قدرات الموهوبين وإنجازاتهم. | 08 |
| | | | | %12,2 | %49,6 | %16,3 | %14,6 | %7,3 | | |
| 3 | موافق | 0,944 | 3,52 | 13 | 62 | 26 | 20 | 2 | تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي لدى المواهب وتقييمه بانتظام. | 09 |
| | | | | %10,6 | %50,4 | %21,1 | %16,3 | %1,6 | | |
| 2 | موافق | 0,977 | 3,63 | 21 | 57 | 26 | 17 | 2 | تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمواهب. | 10 |
| | | | | %17,1 | %46,3 | %21,1 | %13,8 | %1,6 | | |

| | | | |
|--------------------|-------|------|--|
| درجة موافقة مرتفعة | 0.990 | 3.54 | |
|--------------------|-------|------|--|

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSSV26

توضح النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-16) أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3,54)، بانحراف معياري قدره (0,990)، وهو ما يؤكد جهود المؤسسات محل الدراسة في العمل على الاحتفاظ بالمواهب التي تستقطبها أو تهيئها على مستواها، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (06) " تتبنى المؤسسة خطة واضحة للاحتفاظ بالموهوبين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,74) وانحراف معياري قدره (0,895)، بدرجة موافقة مرتفعة، ويعني هذا وجود عمل تخطيطي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، يستهدف وضع خطط محددة تهدف إلى إبقاء الموظفين الموهوبين ضمن فرق عملها.

➤ جاءت الفقرة (10) " تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمواهب " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره ب (3,63) وانحراف معياري يساوي (0,977)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة سعي المؤسسات محل الدراسة إلى توفير عوامل بقاء المواهب على مستواها ضمن ممارسات تحفيزية مختلفة، قادرة على بناء بيئة داعمة تحفزهم على البقاء وعدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

➤ جاءت الفقرة (09) " تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي لدى المواهب وتقييمه بانتظام " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,52) وانحراف معياري قدره (0,944)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، مؤكدة بذلك أن المؤسسات تحرص تحقيق مستوى معين من رضا موظفيها من المواهب، وتعمل على تطويره ضمن نظام تقييم بشكل مستمر.

➤ جاءت الفقرة (08) " تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مادية ومعنوية تتناسب مع قدرات الموهوبين وإنجازاتهم " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,45) وانحراف معياري قدره (1,110)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالرواتب والحوافز المادية مهم بالنسبة لها، ويدخل هذا في إطار الدعم المستمر لمواهبها والحفاظ على مستويات متميزة من الرضا الوظيفي لديهم، في اتجاه تقدير مواهبهم وقدراتهم وإنجازاتهم على مستوى مؤسساتهم.

➤ جاءت الفقرة (07) " تهتم المؤسسة بإبراز إنجازات الموهوبين ودعم دورهم داخلياً وخارجياً " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,37) وانحراف معياري قدره (1,043)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، ويدعم هذا المستوى جهود المؤسسات محل الدراسة في توفير بيئة داعمة وتطوير مستويات الرضا

الوظيفي، من خلال الاهتمام بإنجازات المواهب وتقديرها وفق سياسات محددة ومتميزة، تجعل من المواهب تفتخر بانتمائها لهذه المؤسسات وتواصل جهودها في تطويرها.

3. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد تدريب وتطوير المواهب:

جدول رقم (III-17) اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد تدريب وتطوير المواهب

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارات | الرقم |
|--------------------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------|-------|----------|---------------|--|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | متوسط | لا موافق | لا موافق بشدة | | |
| 1 | موافق | 0,935 | 3,76 | 22 | 66 | 21 | 11 | 3 | توفر المؤسسة للمواهب فرص التطوير المستمر في وظائفهم | 11 |
| | | | | 17,9% | 53,7% | 17,1% | 8,9% | 2,4% | | |
| 3 | موافق | 1,035 | 3,50 | 19 | 53 | 24 | 25 | 2 | توفر المؤسسة برامج تدريبية باستخدام التكنولوجيا لدعم ابداع المواهب وابتكارهم | 12 |
| | | | | 15,4% | 43,1% | 19,5% | 20,3% | 1,6% | | |
| 2 | موافق | 0,872 | 3,51 | 9 | 65 | 31 | 16 | 2 | تستفيد المؤسسة من إبداعات المواهب بعد إنهابهم للبرامج التدريبية | 13 |
| | | | | 7,3% | 52,8% | 25,2% | 13% | 1,6% | | |
| 4 | موافق | 1,025 | 3,31 | 11 | 50 | 34 | 22 | 6 | تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير المواهب لديها | 14 |
| | | | | 8,9% | 40,9% | 27,9% | 17,9% | 4,9% | | |
| درجة موافقة مرتفعة | | 0.960 | 3.52 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

توضح النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-17) أن مستوى تدريب وتطوير المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3,52)، بانحراف معياري قدره (0,960)، ويدل هذا على وجود وعي واهتمام عاليين بتوفير فرص التدريب والتطوير المستمرين للمواهب على مستوى المؤسسات، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (11) " توفر المؤسسة للمواهب فرص التطوير المستمر في وظائفهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري قدره (0,935)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لمواهبها، ضمن سياساتها المختلفة، وهو ما يوفر لها فرصا جديدة لتطوير منتجاتها وعملياتها، ودعم قدراتها التنافسية.

➤ جاءت الفقرة (13) " تستفيد المؤسسة من إبداعات المواهب بعد إنهابهم للبرامج التدريبية " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدر ب (3,51) وانحراف معياري يساوي (0,872)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة إلى المؤسسات محل الدراسة تستثمر في مخرجات التدريب والتطوير لمواهبها، وتدعمهم من خلال وضع إبداعاتهم ضمن ممارسات المؤسسة على كافة المستويات والاستفادة منها في تطويرها ونموها.

➤ جاءت الفقرة (12) " توفر المؤسسة برامج تدريبية باستخدام التكنولوجيا لدعم ابداع المواهب وابتكارهم " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,50) وانحراف معياري قدره (1,035)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث تستفيد المؤسسات محل الدراسة من الزخم التكنولوجي المتوفر على كافة الأصعدة، لبناء برامج تدريبية تستجيب للتطورات الهائلة في التكنولوجيا، وتدعم ابتكارات المواهب في سياقها.

➤ جاءت الفقرة (14) " تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير المواهب لديها " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,31) وانحراف معياري قدره (1,025)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد هذا وجود برامج التدريب والتطوير للمواهب في المؤسسات محل الدراسة ضمن أولوياتها المالية ضمن خطط الميزانية العامة للمؤسسة، وهو مؤشر مهم في تحقيق أهداف هذه البرامج لصالح المواهب.

4. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد إدارة أداء المواهب:

جدول رقم(III-18)اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد إدارة أداء المواهب

| الرقم | العبارات | التكرارات والنسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التوجه | الترتيب |
|-------|---|--------------------------|-------|-------|----------|---------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| | | موافق بشدة | موافق | متوسط | لا موافق | لا موافق بشدة | | | | |
| 15 | تقيم المؤسسة أداء المواهب بشكل دوري ومنتظم | 9 | 57 | 37 | 16 | 4 | 3,41 | 0,923 | موافق | 4 |
| | | %7,3 | %46,3 | %30,1 | %13 | %3,3 | | | | |
| 16 | تهتم المؤسسة بوضع معايير شفافة وعادلة لتقييم أداء المواهب | 10 | 68 | 23 | 20 | 2 | 3,52 | 0,917 | موافق | 2 |
| | | %8,1 | %55,3 | %18,7 | %16,3 | %1,6 | | | | |
| 17 | إدارة أداء المواهب تسهم في معرفة فجوة الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية | 4 | 66 | 33 | 19 | 1 | 3,43 | 0,821 | موافق | 3 |
| | | %3,3 | %53,7 | %26,8 | %15,4 | %0,8 | | | | |
| 18 | متابعة أداء المواهب يسهم في تنمية الأداء الابتكاري للمؤسسة | 14 | 62 | 29 | 15 | 3 | 3,56 | 0,933 | موافق | 1 |
| | | %11,4 | %50,4 | %23,6 | %12,2 | %2,4 | | | | |
| | | | | | | | 0.890 | | | |
| | | | | | | | 3.48 | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

تبين النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-18) أن مستوى إدارة أداء المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3.48)، بانحراف معياري قدره (0.890)، وهو ما يوضح بوجود اهتمام على مستوى المؤسسات محل الدراسة بإدارة أداء مواهبها كممارسة استراتيجية مهمة لتطوير الأداء بشكل عام، ووضع السياسات المتعلقة بالتدريب والتطوير المتعلقة بها، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (18) " متابعة أداء المواهب يساهم في تنمية الأداء الابتكاري للمؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (0,933)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة لها قناعة واضحة في أهمية متابعة وتقييم الأداء، ودوره في تطوير التوجهات الابتكارية للمواهب، وبالتالي أدائها الابتكاري بشكل عام.

➤ جاءت الفقرة (16) " تهتم المؤسسة بوضع معايير شفافة وعادلة لتقييم أداء المواهب " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره ب (3,52) وانحراف معياري يساوي (0,917)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة إلى وعي المؤسسات بضرورة الاحتكام إلى معايير محددة وشفافة في عمليات متابعة وتقييم أداء المواهب، وهو ما يخدم مصداقية هذه الممارسات، ويدعم الروح التنافسية لدى المواهب في اتجاه دعم روح الابتكار والإبداع لديهم.

➤ جاءت الفقرة (17) " إدارة أداء المواهب تساهم في معرفة فجوة الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,43) وانحراف معياري قدره (0,821)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، موضحة أهمية إدارة الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمواهب، وهو ما يعني بناء برامج تدريبية فعالة، تلبي الاحتياجات المتزايدة في بيئة متطورة باستمرار خاصة في المجال التكنولوجي والرقمي.

➤ جاءت الفقرة (15) " تقييم المؤسسة أداء المواهب بشكل دوري ومنتظم " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,41) وانحراف معياري قدره (0,923)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن عمليات تقييم أداء المواهب يتم ضمن خطط مدروسة زمانياً ومكانياً، وفقاً لمعايير مضبوطة ومنظمة، تضمن فعاليتها في اتجاه التطوير المستمر لأداء المواهب وأداء المؤسسة ككل.

ثانياً: عرض وتحليل توجهات المبحوثين تجاه أبعاد القدرات الابتكارية:

جدول رقم (III-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لمتغير القدرات الابتكارية

| الترتيب | مستوى الإستجابة | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
|---------|-----------------|--------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 1 | مرتفع | أوافق | 0,593 | 3,869 | القدرات التطويرية | الأبعاد |
| 4 | مرتفع | أوافق | 0,701 | 3,821 | قدرات الإدارية | |
| 3 | مرتفع | أوافق | 0,730 | 3,841 | قدرات العمليات | |
| 2 | مرتفع | أوافق | 0,750 | 3,857 | قدرات المعاملات | |
| | مرتفعة | | 0,693 | 3, 847 | القدرات الابتكارية | المتغير |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSSV26

1. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد القدرات التطويرية:

جدول رقم (III-20) اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد القدرات التطويرية

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارة | الرقم |
|--------------------|------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------|-------|--------|-------------|--|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | لاوافق | لاوافق بشدة | | |
| 3 | موافق | 0,798 | 3,89 | 22 | 77 | 13 | 0 | 11 | ترصد المؤسسة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا المستخدمة في صناعاتها | 19 |
| | | | | %17,9 | %62,6 | %10,6 | %0 | %8,9 | | |
| 6 | موافق | 0,792 | 3,79 | 17 | 74 | 21 | 11 | 0 | تطور المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالشراكة مع مؤسسات علمية وتكنولوجية متخصصة | 20 |
| | | | | %13,8 | %60,2 | %17,1 | %8,9 | %0 | | |
| 1 | موافق بشدة | 0,685 | 4,08 | 31 | 74 | 15 | 3 | 0 | تحسن المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالاعتماد على الخبرات والكفاءات الموجودة بها | 21 |
| | | | | %25,2 | %60,2 | %12,2 | %2,4 | %0 | | |
| 2 | موافق بشدة | 0,647 | 4,01 | 21 | 87 | 10 | 5 | 0 | تكيف المؤسسة التكنولوجية وفقا لاحتياجاتها الخاصة | 22 |
| | | | | %17,1 | %70,7 | %8,1 | %4,1 | %0 | | |
| 4 | موافق | 0,652 | 3,87 | 16 | 78 | 26 | 3 | 0 | تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها الأصلية | 23 |
| | | | | %13 | %63,4 | %21,1 | %2,4 | %0 | | |
| 5 | موافق | 0,758 | 3,85 | 17 | 80 | 16 | 10 | 0 | يشارك الموظفون الموهوبون بشكل إيجابي في تطوير منتجات، خدمات وإجراءات المؤسسة | 24 |
| | | | | %13,8 | %65 | %13 | %8,1 | %0 | | |
| درجة موافقة مرتفعة | | 0,720 | 3,91 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

تبين النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-20) أن مستوى القدرات التطويرية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3.91)، بانحراف معياري قدره (0.720)، وهو ما يوضح اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتنمية قدراتها على التطوير في كل المجالات وعلى كافة المستويات، خاصة ما تعلق بمناجياتها وأساليب عملها، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (21) " تحسن المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالاعتماد على الخبرات والكفاءات الموجودة بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,08) وانحراف معياري قدره (0,647)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتطوير منجياتها وخدماتها، من خلال الاستثمار في مواهبها وكفاءاتها، والاستفادة من ابتكاراتها في فتح أسواق جديدة أو توسيع التي تعمل بها.

➤ جاءت الفقرة (22) " تكيف المؤسسة التكنولوجية وفقا لاحتياجاتها الخاصة " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدر ب (4,01) وانحراف معياري يساوي (0,917)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة قدرة المؤسسات محل الدراسة على تسخير التكنولوجيا المتوفرة في تلبية احتياجاتها لتطوير منتجاتها وخدماتها.

➤ جاءت الفقرة (19) " ترصد المؤسسة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا المستخدمة في صناعتها " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,89) وانحراف معياري قدره (0,798)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، موضحة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبحث المستمر قصد مواكبة التوجهات التكنولوجية الحديثة، خاصة ما تعلق بمجال انتاجها أو خدماتها، وتميزها ببقظة تكنولوجية تمكنها من رصد أي تطورات تكنولوجية يمكن استثمارها في مجال صناعتها.

➤ جاءت الفقرة (23) " تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها الأصلية " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,87) وانحراف معياري قدره (0,758)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن المؤسسات التي أمامنا تتسم بالأصالة في منتجاتها وخدماتها إلى حد بعيد، وقدراتها التكنولوجية تمكنها من ابتكار منتجات وخدمات أصلية تزيد من قدراتها التنافسية وقوة علامتها التجارية.

➤ جاءت الفقرة (24) " يشارك الموظفون الموهوبون بشكل إيجابي في تطوير منتجات، خدمات وإجراءات المؤسسة " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,85) وانحراف معياري قدره (0,758)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك حرص المؤسسات محل الدراسة على إدماج موظفيها الموهوبين وذو القدرات الخاصة في عمليات التطوير، وإشراكهم في تحسين منتجاتها وعملياتها بما يساهم في تطويرها ودعم ميزتها التنافسية، وهي بذلك تضاعف قدراتها التنافسية من جهة، وتعمل على تطوير مهارات موظفيها من جهة أخرى.

➤ جاءت الفقرة (20) " تطور المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالشراكة مع مؤسسات علمية وتكنولوجية متخصصة " في المرتبة السادسة بمتوسط مرجح قدره (3,79) وانحراف معياري قدره (0,798)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك أن المؤسسات التي أمامنا منفتحة على محيطها بشكل يمكنها من الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يوفرها، وهو توجه ذكي يزيد من فرص تطوير المنتجات وأساليب العمل، ومنح الموظفين فرص للاستفادة مما توفره هذه الجهات لتطوير مهاراتهم دعماً لمسارهم المهني والتدريبي بالمؤسسة.

2. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد قدرات العمليات:

جدول رقم(III-21) اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد قدرات العمليات

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|--------|-------|----------|--------------|---|-------|
| | | | | موافقة بشدة | موافقة | لا | لا توافق | الأوافق بشدة | | |
| 3 | موافق | 0,883 | 3,78 | 19 | 74 | 16 | 12 | 2 | تنفذ المؤسسة عملياتها الإنتاجية وفقاً لبرنامج مضبوط | 25 |
| | | | | %15,4 | %60,2 | %13 | %9,8 | %1,6 | | |
| 5 | موافق | 0,896 | 3,58 | 14 | 62 | 29 | 17 | 1 | للمؤسسة روتين عملياتي يمنع إعادة الأعمال التي تمت | 26 |
| | | | | %11,4 | %50,4 | %23,6 | %13,8 | %0,8 | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|--------------|-------------|-------|-------|-------|-------|------|--|----|
| 4 | موافق | 0,907 | 3,69 | 19 | 65 | 21 | 17 | 0 | تحافظ المؤسسة على كفاية المخزون لمختلف عملياتها | 27 |
| | | | | %15,4 | %52,8 | %17,1 | %14,6 | %0 | | |
| 2 | موافق | 0,946 | 3,78 | 24 | 65 | 20 | 11 | 3 | تتحكم المؤسسة في عملياتها بشكل يضمن عدم ارجاع المنتجات | 28 |
| | | | | %19,5 | %52,8 | %16,3 | %8,9 | %2,4 | | |
| 1 | موافق | 0,908 | 3,86 | 27 | 66 | 18 | 10 | 2 | تسلم المؤسسة منتجاتها، خدماتها بشكل فوري عند الطلب | 29 |
| | | | | %22 | %53,7 | %14,6 | %8,1 | %1,6 | | |
| | | 0,900 | 3,73 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

تبين النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-21) أن مستوى قدرات العمليات من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3.73)، بانحراف معياري قدره (0.900)، وهو ما يوضح بوجود اهتمام على مستوى المؤسسات محل الدراسة بقدراتها العملياتية المتعلقة بمختلف أنشطتها، والتي تساهم في جودة مخرجاتها، وتحكمها في تفاصيل محددة لها تأثير مباشر على طبيعة منتجاتها، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (29) " تسلم المؤسسة منتجاتها، خدماتها بشكل فوري عند الطلب " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,86) وانحراف معياري قدره (0,908)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد تحكم المؤسسات محل الدراسة في تلبية طلبات عملائها من منتجات وخدمات عند الطلب عليها دون ماطلة، وهو ما يزيد في ولائهم ويسهم في محافظة المؤسسات المعنية على حصتها السوقية لأطول فترة ممكنة.

➤ جاءت الفقرة (28) " تتحكم المؤسسة في عملياتها بشكل يضمن عدم ارجاع المنتجات " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره ب (3,78) وانحراف معياري يساوي (0,946)، حيث تشير درجة الموافقة المرتفعة إلى تحكم المؤسسات المعنية في عملياتها ضمن معايير من الجودة والاحترافية، تحول دون ارجاع العملاء لمنتجاتها، وتصريف كل منتجاتها بشكل يضمن لها تدفقات مالية مستمرة، واستمرارية عمليات الإنتاج.

➤ جاءت الفقرة (25) " تنفذ المؤسسة عملياتها الإنتاجية وفقا لبرنامج مضبوط " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,78) وانحراف معياري قدره (0,883)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، موضحة تحكم المؤسسة في مختلف عملياتها الإنتاجية وفقا لبرنامج وبرنامج مضبوطتين، تتحكم فيها بناء على إمكانياتها ومواردها المتوفرة، وفي المقابل الحرص على تلبية احتياجات السوق والعملاء.

➤ جاءت الفقرة (27) " تحافظ المؤسسة على كفاية المخزون لمختلف عملياتها " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,69) وانحراف معياري قدره (0,907)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك

المؤسسات محل الدراسة تتحكم جيدا في مستويات مخزونها من مواردها، مما يسهم في قدراتها الإنتاجية ووفائها بالتزاماتها تجاه عملائها في الوقت المحدد.

➤ جاءت الفقرة (26) " للمؤسسة روتين عملياتي يمنع إعادة الأعمال التي تمت " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,58) وانحراف معياري قدره (0,896)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك تحكم المؤسسات محل الدراسة في مختلف عمليات أنشطتها على اعتبار وجود أعمال ونشاطات ذات طبيعة روتينية، تساعد على ضبطها واستمرارها دون اللجوء إلى إعادتها مما يسهم في حفاظها على مواردها والوفاء بالتزاماتها في الوقت المناسب.

3. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد القدرات الإدارية:

جدول رقم(III-22): اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد القدرات الإدارية

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارة | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------|-------|--------|-------------|--|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | لاوافق | لاوافق بشدة | | |
| 5 | موافق | 0,929 | 3,50 | 27 | 67 | 15 | 12 | 2 | إجراءات العمل داخل المؤسسة محددة، موحدة وموثقة | 30 |
| | | | | %22 | %54,5 | %12,2 | %9, | %1,6 | | |
| 1 | موافق | 0,962 | 3,96 | 35 | 64 | 11 | 10 | 3 | تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات الحديثة في مجال التسيير المالي | 31 |
| | | | | %28,5 | %52 | %8,9 | %8,1 | %2,4 | | |
| 4 | موافق | 0,946 | 3,80 | 23 | 72 | 12 | 13 | 3 | تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير تقنيات وأدوات ممارستها الإدارية | 32 |
| | | | | %18,7 | %58,5 | %9,8 | %10,6 | %2,4 | | |
| 2 | موافق | 0,865 | 3,82 | 21 | 75 | 13 | 13 | 1 | تحرص المؤسسة على تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية | 33 |
| | | | | %17,1 | %61 | %10,6 | %10,6 | %0,8 | | |
| 3 | موافق | 0,865 | 3,82 | 21 | 75 | 13 | 13 | 1 | يعتبر الموظف الموهوب ركيزة مهمة في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسة | 34 |
| | | | | %17,1 | %61 | %10,6 | %10,6 | %0,8 | | |
| | | | 0,913 | 3,78 | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSSV26

تبين النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-22) أن مستوى القدرات الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتقعا في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3,78)، بانحراف معياري قدره (0,913)، وهو ما يوضح بوجود اهتمام على مستوى المؤسسات محل الدراسة بقدراتها الإدارية، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (31) " تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات الحديثة في مجال التسيير المالي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,96) وانحراف معياري قدره (0,929)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن

المؤسسات محل الدراسة تحرص على استخدام الممارسات الفضلى والحديثة في مجال تسيير ميزانياتها ومواردها المالية.

➤ جاءت الفقرة (33) " تحرص المؤسسة على تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدر ب (3,82) وانحراف معياري يساوي (0,865)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة إلى وعي المؤسسات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، وحفاظها على البيئة التي تشتغل فيها ضمن افرازاتها الصناعية والإنتاجية.

➤ جاءت الفقرة (34) " يعتبر الموظف الموهوب ركيزة مهمة في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,82) وانحراف معياري قدره (0,865)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، موضحة أهمية المواهب في قدرة المؤسسات محل الدراسة على امتلاك أفضل الممارسات الإدارية وتمكينها في محيط عملها الداخلي على كافة المستويات.

➤ جاءت الفقرة (32) " تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير تقنيات وأدوات ممارساتها الإدارية " في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,50) وانحراف معياري قدره (0,946)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك اهتمام المؤسسات محل الدراسة باكتساب أفضل الممارسات الإدارية، بل وتعمل على تطويرها من خلال البحوث والدراسات وتمكين نتائجها في مختلف نشاطاتها وعلى كامل وظائفها.

➤ جاءت الفقرة (30) " إجراءات العمل داخل المؤسسة محددة، موحدة وموثقة " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,58) وانحراف معياري قدره (0,929)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك وجود مستوى من الانضباط والاحترافية في إجراءات العمل، من خلال وجود لوائح ومواثيق تحدد إجراءات العمل بشكل موحد.

4. عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد قدرات المعاملات:

جدول رقم(III-23): اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات بعد قدرات المعاملات

| الترتيب | التوجه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسب المئوية | | | | | العبارات | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------|-------|--------|-------------|--|-------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | لاوافق | لاوافق بشدة | | |
| 4 | موافق | 0,986 | 3,81 | 32 | 52 | 25 | 12 | 2 | تهتم المؤسسة بمراقبة وتحليل السوق الذي تتشغل فيه | 35 |
| | | | | %26 | %42,3 | %20,3 | %9,8 | %1,6 | | |
| 2 | موافق | 0,852 | 3,94 | 30 | 66 | 18 | 8 | 1 | تحرص المؤسسة على فرض شروطها في | 36 |
| | | | | %24,4 | %53,7 | %14,6 | %6,5 | %0,8 | | |

| | | | | | | | | | | تعاملاتها التعاقدية مع الموردين والعملاء |
|---|-------|--------------|-------------|-------|-------|-------|-------|------|--|---|
| 1 | موافق | 0,985 | 3,96 | 24 | 57 | 24 | 16 | 2 | تجري المؤسسة استطلاعات وبحوث لقياس رضا العملاء | 37 |
| | | | | %19,5 | %46,3 | %19,5 | %13 | %1,6 | | |
| 5 | موافق | 0,971 | 3,78 | 27 | 61 | 17 | 17 | 1 | تتحكم المؤسسة في أسعار منتجاتها في السوق | 38 |
| | | | | %22 | %49,6 | %13,8 | %13,8 | %0,8 | | |
| 3 | موافق | 0,837 | 3,90 | 26 | 69 | 16 | 11 | 00 | تستخدم المؤسسة معايير محددة في اختيار مورديها | 39 |
| | | | | %2,1 | %56,1 | %13 | %8,9 | %00 | | |
| | | 0,920 | 3,87 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSSV26

تبين النتائج التي يعرضها الجدول رقم (III-23) أن مستوى قدرات المعاملات من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً في مؤسساتهم، إذ بلغ المتوسط المرجح العام لهذا البعد (3,87)، بانحراف معياري قدره (0.985)، وهو ما يوضح بوجود اهتمام على مستوى المؤسسات محل الدراسة بقدراتها في المعاملات، كما يمكننا تحليل توجهات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد كما يلي:

➤ جاءت الفقرة (37) " تجري المؤسسة استطلاعات وبحوث لقياس رضا العملاء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,96) وانحراف معياري قدره (0,929)، بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة لها قناعة واضحة بأهمية ولاء العملاء لمنتجاتها، وبالتالي من المهم الحرص بالتعرف على مستويات رضا العملاء من خلال بحوث التسويق واستطلاعات الرأي للعملاء.

➤ جاءت الفقرة (36) " تحرص المؤسسة على فرض شروطها في تعاملاتها التعاقدية مع الموردين والعملاء " في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح قدره ب (3,94) وانحراف معياري يساوي (0,852)، حيث توضح درجة الموافقة المرتفعة إلى تحكم المؤسسات محل الدراسة في التعاقدات التفاوضية التي تجمعها مع الموردين والعملاء، وقدرتها على وضع الشروط المناسبة لوضعيتها المالية والإنتاجية وقدراتها في الوفاء بالتزاماتها من جهة، والحفاظ على مورديها وعملياتها من جهة أخرى.

➤ جاءت الفقرة (39) " تستخدم المؤسسة معايير محددة في اختيار مورديها " في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدره (3,90) وانحراف معياري قدره (0,837)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، موضحة اهتمام المؤسسات المعنية بهذه الدراسة في وضع شروط ومعايير محددة ومضبوطة عند اختيار مورديها بما يضمن لها التوريدات في الوقت والمكان المناسبين ضماناً لسيرورة أنشطتها ووفائها بالتزاماتها تجاه العملاء والحفاظ على تواجدتها في السوق.

➤ جاءت الفقرة (35) " تهتم المؤسسة بمراقبة وتحليل السوق الذي تنشط فيه" في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح قدره (3,81) وانحراف معياري قدره (0,986)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك وعي المؤسسة إلى جانب الموردين والعملاء، بالسوق التي تنشط فيه، وضرورة العمل على مراقبته من خلال التحليل المستمر عن طريق إجراء بحوث واستطلاعات تخص السوق.

➤ جاءت الفقرة (38) " تتحكم المؤسسة في أسعار منتجاتها في السوق " في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح قدره (3,78) وانحراف معياري قدره (0,971)، كما كانت درجة موافقة المستجوبين مرتفعة، حيث يؤكد ذلك قدرة المؤسسات محل الدراسة في الحفاظ على عائداتها المالية وبالتالي توازناتها المالية من خلال قدرتها على التحكم في أسعار منتجاتها في سوق تتغير عوامله باستمرار، في وجود تحديات الحفاظ على العملاء والحصة السوقية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، نتطرق في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات، وبالنظر لحجم العينة المقدر بـ123، أي يفوق 30 مشاهدة، يمكننا اعتبار أن توزيع متغيرات الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكننا اختبار فرضيات دراستنا باستخدام:

معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة، ومعامل التحديد R^2 لتحديد درجة التأثير.

تحليل نتائج التباين الأحادي Anova لدراسة مستوى الدلالة.

تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط.

فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة الموضح أعلاه، والفرضيات الإحصائية المتعلقة بالبحث، تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، تتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على القدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة. بالنظر لأبعاد متغير المستقل "إدارة المواهب"، يمكننا تقريع الفرضية الرئيسية الأولى إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب على القدرات الابتكارية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية للمؤسسات.
الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بالقدرات الابتكارية بأبعادها، بالنظر للعوامل الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (III-24): الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المواهب على القدرات الابتكارية

| مستوى الدلالة (F) | قيمة (F) | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R ²) | قيمة (t) | المعامل المعياري | قيمة معامل الميل الحدي (β) | المتغير التابع "القدرات الابتكارية" |
|-------------------|----------|--------------------|---------------------------------|----------|------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 0.000 | 34,151 | 0.469 | 0.220 | 3,213 | | 1,280 | قيمة الحد الثابت (a) |
| | | | | 5,8 44 | 0.469 | 0.602 | المتغير المستقل "إدارة المواهب" |
| Y=2.045+0.416X | | | | | | | المعادلة |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

جدول رقم (III-25): نتائج تحليل تباين الانحدار

| مستوى معنوية (F) | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------|
| 0,000 | 34,151 | 10,296 | 1 | 10,296 | الانحدار |
| / | / | 0,301 | 121 | 36,280 | البواقي |
| / | / | / | 122 | 46,776 | الكلية |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (III-25) أن قيمة (F) بين إدارة المواهب والقدرات الابتكارية تساوي (34,151)، بقيمة احتمالية بلغت (0,000)، وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة ($0,05 > \alpha$)، وهو ما يفسر ملائمة خط الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وصلاحيّة النموذج للاختبار.

كما تظهر النتائج ضمن الجدول رقم (III-24) وجود تأثير لإدارة المواهب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 > \alpha$) على القدرات الابتكارية، بقيمة مقدرة بـ (0,602)، وقيمة احتمالية قدرت بـ (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ($0,05 > \alpha$).

معامل الارتباط (r) والذي بلغت قيمته (0.496) وهي قيمة دالة على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

من جهة أخرى توضح قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت قيمة (0,220) أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (22%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، مقابل ما نسبته (78%) يعزى إلى محددات أخرى.

قيمة معامل الميل الحدي (β) والمقدرة بـ(0.602) توضح أن زيادة إدارة المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية بنسبة (60,2%).

قيمة الثابت (a) والتي بلغت في المعادلة (1,280)، والتي تفسر أنه عندما تؤول إدارة المواهب إلى الصفر فإن القدرات الابتكارية لن تقل عن هذه القيمة.

وبناء عليه تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي: القدرات الابتكارية = $0.602 + 1,280$ (إدارة المواهب)

وفقا للنتائج سالفة الذكر، نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية) عند مستوى دلالة (0,5)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات إدارة المواهب تلعب دورا مؤثرا في تطوير القدرات الابتكارية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث كلما زاد اهتمامها بممارسات إدارة مواهبها، شكل ذلك عاملا مساعدا في تطوير قدراتها الابتكارية في منتجاتها، عملياتها وإجراءاتها المتعلقة بنشاطها ووظائفها.

أولا. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر دال إحصائيا لجذب المواهب على القدرات الابتكارية.

H_1 : يوجد أثر دال إحصائيا لجذب المواهب على القدرات الابتكارية.

جدول رقم (III-26): الانحدار الخطي البسيط لأثر جذب المواهب على القدرات الابتكارية

| مستوى الدلالة (F) | قيمة (F) | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) | المعامل المعياري | قيمة معامل الميل الحدي (β) | المتغير التابع "القدرات الابتكارية" |
|-------------------|----------|--------------------|-------------------------|----------|------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 0,001 | 28,190 | 0,434 | 0,188 | 3,397 | | 1,481 | قيمة الحد الثابت (a) |
| | | | | 5,309 | 0,434 | 0,598 | المتغير المستقل "جذب المواهب" |
| | | | | | | | المعادلة |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.26

الجدول رقم (III-27): نتائج تحليل تباين الانحدار

| مستوى معنوية (F) | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------|
| 0,000 | 28,190 | 10,176 | 1 | 10,176 | الانحدار |
| / | / | 0,360 | 121 | 43,679 | البواقي |
| / | / | / | 122 | 53,856 | الكلية |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (III-27) أن قيمة (F) بين استقطاب المواهب والقدرات الابتكارية تساوي (28,190)، بقيمة احتمالية بلغت (0,000)، وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة ($0,05 > \alpha$)، وهو ما يفسر ملائمة خط الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وصلاحيّة النموذج للاختبار.

كما تظهر النتائج ضمن الجدول رقم (III-26) وجود تأثير لاستقطاب المواهب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 > \alpha$) على القدرات الابتكارية، بقيمة مقدرة بـ (0,598)، وقيمة احتمالية قدرت بـ (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ($0,05 > \alpha$).

معامل الارتباط (r) والذي بلغت قيمته (0,434) وهي قيمة دالة على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

من جهة أخرى توضح قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمة (0,188) أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (8,18%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، مقابل ما نسبته (81,2%) يعزى إلى محددات أخرى. قيمة معامل الميل الحدي (β) والمقدرة بـ (0,598) توضح أن زيادة استقطاب المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات الإبتكارية بنسبة (598%).

قيمة الثابت (a) والتي بلغت في المعادلة (1,481)، والتي تفسر أنه عندما يؤول استقطاب المواهب إلى الصفر فإن القدرات الابتكارية لن تقل عن هذه القيمة.

وبناء عليه تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي: القدرات الابتكارية = $0,598 + 1,481$ (استقطاب المواهب)

وفقا للنتائج سالفة الذكر، نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تطوير القدرات الابتكارية) عند مستوى دلالة (0,5)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في تطوير القدرات الابتكارية)، وهو ما يشير إلى أن جهود المؤسسة في استقطاب وجلب المواهب إليها يشكل عاملا مؤثرا في تطوير القدرات الابتكارية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث تشكل المواهب المستقطبة قيمة مضافة لموارد المؤسسات التي تدخل ضمن قدراتها الكلية بصفة عامة وقدراتها الابتكارية بصفة خاصة.

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى:

H0: لا يوجد أثر دال إحصائيا للاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية.

H1: يوجد أثر دال إحصائيا للاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية.

جدول رقم (III-28): الانحدار الخطي البسيط لأثر الاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية

| المتغير التابع "القدرات الابتكارية" | قيمة معامل الميل الحددي (β) | المعامل المعياري | قيمة (t) | معامل التحديد (R^2) | معامل الارتباط (r) | قيمة (F) | مستوى الدلالة (F) |
|--|---|---------------------|----------|----------------------------|-----------------------|----------|----------------------|
| قيمة الحد الثابت (a) | 3,063 | | 15,85 | 0,121 | 0,348 | 16,777 | 0,000 |
| المتغير المستقل "الاحتفاظ بالمواهب" | 0,218 | 0,348 | 4,09 | | | | |
| المعادلة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

الجدول رقم (III-29): نتائج تحليل تباين الانحدار

| مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى معنوية (F) |
|----------------|-------------|----------------|----------|------------------|
| 3,460 | 1 | 3,460 | 16,777 | 0,000 |
| 24,958 | 121 | 0,206 | / | / |
| 28,418 | 122 | / | / | / |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (III-29) أن قيمة (F) بين الاحتفاظ بالمواهب والقدرات الابتكارية تساوي (16,777)، بقيمة احتمالية بلغت (0,000)، وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة ($0,05 > \alpha$)، وهو ما يفسر ملائمة خط الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وصلاحيّة النموذج للاختبار.

كما تظهر النتائج ضمن الجدول رقم (III-28) وجود تأثير الاحتفاظ بالمواهب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 > \alpha$) على القدرات الابتكارية، بقيمة مقدرة بـ (0,218)، وقيمة احتمالية قدرت بـ (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ($0,05 > \alpha$).

معامل الارتباط (r) والذي بلغت قيمته (0,348) وهي قيمة دالة على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

من جهة أخرى توضح قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمة (0,121) أن الاحتفاظ بالمواهب تفسر ما نسبته (12,1%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، مقابل باقي النسبة تعزى إلى محددات أخرى. قيمة معامل الميل الحددي (β) والمقدرة بـ (0,218) توضح أن زيادة الاحتفاظ بالمواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات الإبتكارية بنسبة (21,8%).

قيمة الثابت (a) والتي بلغت في المعادلة (3,063)، والتي تفسر أنه عندما يؤول الاحتفاظ بالمواهب إلى الصفر فإن القدرات الابتكارية لن تقل عن هذه القيمة.

وبناء عليه تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي: القدرات الابتكارية = $0,218 + 3,063$ (الاحتفاظ بالمواهب) وفقاً للنتائج سالفة الذكر، نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تطوير القدرات الابتكارية) عند مستوى دلالة (0,5)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تطوير القدرات الابتكارية)، وهو ما يشير إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يعد توجهاً أساسياً أيضاً في المؤسسة لضمان استدامة مساهمتها في تطوير أنشطتها، والحفاظ على وتيرة متواصلة في مجال الابتكار من خلال دعم قدراتها في هذا المجال.

ثالثاً. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر دال إحصائي لتدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية.

H_1 : يوجد أثر دال إحصائي لتدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية.

جدول رقم (III-30): الانحدار الخطي البسيط لأثر تدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية

| المتغير التابع "القدرات الابتكارية" | قيمة معامل الميل الحددي (β) | المعامل المعياري | قيمة (t) | معامل التحديد (R^2) | معامل الارتباط (r) | قيمة (F) | مستوى الدلالة (F) |
|--|---|---------------------|----------|----------------------------|---------------------------|----------|----------------------|
| قيمة الحد الثابت (a) | 2,939 | | 15,62 | 0,164 | 0,405 | 23,828 | 0,000 |
| المتغير المستقل "تدريب وتطوير المواهب" | 0,254 | 0,405 | 4,88 | | | | |
| المعادلة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

الجدول رقم (III-31): نتائج تحليل تباين الانحدار

| مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى معنوية (F) |
|----------------|-------------|----------------|----------|------------------|
| 4,675 | 1 | 3,460 | 23,828 | 0,000 |
| 23,743 | 121 | 0,206 | / | / |
| 28,418 | 122 | / | / | / |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (III-31) أن قيمة (F) بين تدريب وتطوير المواهب والقدرات الابتكارية تساوي (23,828)، بقيمة إحصائية بلغت (0,000)، وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة ($\alpha > 0,05$)، وهو ما يفسر ملائمة خط الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وصلاحيته للنموذج للاختبار.

كما تظهر النتائج ضمن الجدول رقم (III-30) وجود تأثير تدريب وتطوير المواهب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0,05$) على القدرات الابتكارية، بقيمة مقدرة بـ (0,254)، وقيمة احتمالية قدرت بـ (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha > 0,05$).

معامل الارتباط (r) والذي بلغت قيمته (0,405) وهي قيمة دالة على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

من جهة أخرى توضح قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمة (0,164) أن تدريب وتطوير المواهب تفسر ما نسبته (16,4%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، مقابل باقي النسبة تعزى إلى محددات أخرى.

قيمة معامل الميل الحدي (β) والمقدرة بـ (0,254) توضح أن زيادة تدريب وتطوير المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية بنسبة (25,4%).

قيمة الثابت (a) والتي بلغت في المعادلة (0,254)، والتي تفسر أنه عندما يؤول الاحتفاظ بالمواهب إلى الصفر فإن القدرات الابتكارية لن تقل عن هذه القيمة.

وبناء عليه تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي: القدرات الابتكارية = $0,254 + 2,939$ (تدريب وتطوير المواهب) وفقا للنتائج سالفة الذكر، نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير المواهب في تطوير القدرات الابتكارية) عند مستوى دلالة (0,5)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير المواهب في تطوير القدرات الابتكارية)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات محل دراستنا تولي أهمية لعمليات التدريب والتطوير لمواهبها، إلى جانب الممارسات الأخرى، نظرا لاهميتها في تطوير معارفهم ومهاراتهم بما يكسبها التكيف الفعال مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها، بغية الاستفادة منها في تطوير قدراتها الابتكارية على كافة المستويات.

رابعا. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر دال إحصائيا لإدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية.

H_1 : يوجد أثر دال إحصائيا لإدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية.

جدول رقم (III-32): الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية

| المتغير التابع "القدرات الابتكارية" | قيمة معامل الميل الحدي (β) | المعامل المعياري | قيمة (t) | معامل التحديد (R^2) | معامل الارتباط (r) | قيمة (F) | مستوى الدلالة (F) |
|---|--|---------------------|----------|----------------------------|---------------------------|----------|----------------------|
| قيمة الحد الثابت (a) | 2,807 | | 13,91 | 0,182 | 0,427 | 27,052 | 0,000 |
| المتغير المستقل "إدارة أداء المواهب" | 0,296 | 0,427 | 5,20 | | | | |
| المعادلة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.26

الجدول رقم(III-33): نتائج تحليل تباين الانحدار

| مستوى معنوية (F) | قيمة(F) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | |
|------------------|---------|----------------|-------------|----------------|----------|
| 0,000 | 27,052 | 5,192 | 1 | 5,192 | الانحدار |
| / | / | 0,191 | 121 | 23,225 | البواقي |
| / | / | / | 122 | 28,418 | الكلي |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V.26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(III-33) أن قيمة (F) بين إدارة أداء المواهب والقدرات الابتكارية تساوي (27,052)، بقيمة إحصائية بلغت (0,000)، وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة ($0,05 > \alpha$)، وهو ما يفسر ملائمة خط الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وصلاحيته النموذج للاختبار.

كما تظهر النتائج ضمن الجدول رقم(III-32) وجود تأثير إدارة أداء المواهب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 > \alpha$) على القدرات الابتكارية، بقيمة مقدرة بـ(0,296)، وقيمة احتمالية قدرت بـ(0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ($0,05 > \alpha$).

معامل الارتباط (r) والذي بلغت قيمته (0,427) وهي قيمة دالة على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

من جهة أخرى توضح قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمة (0,182) أن تدريب وتطوير المواهب تفسر ما نسبته (18,2%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، مقابل باقي النسبة تعزى إلى محددات أخرى.

قيمة معامل الميل الحدي (β) والمقدرة بـ(0,254) توضح أن زيادة إدارة أداء المواهب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية بنسبة (25,4%).

قيمة الثابت (a) والتي بلغت في المعادلة (0,296)، والتي تفسر أنه عندما يؤول إدارة أداء المواهب إلى الصفر فإن القدرات الابتكارية لن تقل عن هذه القيمة.

وبناء عليه تأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي: القدرات الابتكارية = $0,296 + 2,807 \times$ (إدارة أداء المواهب)

وفقا للنتائج سالفة الذكر، نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة أداء المواهب في تطوير القدرات الابتكارية) عند مستوى دلالة (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب في تطوير القدرات الابتكارية)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات محل دراستنا تولي أهمية لعمليات التدريب والتطوير لمواهبها، إلى جانب الممارسات الأخرى، نظرا لأهميتها في تطوير معارفهم ومهاراتهم بما يكسبها التكيف الفعال مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها، بغية الاستفادة منها في تطوير قدراتها الابتكارية على كافة المستويات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية للمؤسسات. نقوم باختبار هذه الفرضية اعتماداً على تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) والمتغير التابع القدرات الابتكارية، والنتائج ضمن الجدول رقم () كانت كالتالي:

جدول رقم (III-34): الانحدار المتعدد لعلاقة ابعاد إدارة المواهب بالقدرات الابتكارية

| مستوى الدلالة (F) | قيمة (F) | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R ²) | قيمة (t) | المعامل المعياري | قيمة معامل الميل الحدّي (β) | المتغير التابع "القدرات الابتكارية" |
|----------------------|----------|-----------------------|------------------------------------|----------|---------------------|-----------------------------------|---|
| 0,000 | 9,48 | 0,493 | 0,243 | 10,14 | | 2,41 | قيمة الحد الثابت (a) |
| 0,025 | | | | 2,25 | 0,269 | 0,196 | المتغير المستقل "استقطاب المواهب" |
| 0,633 | | | | 0,47- | 0,059- | 0,037- | المتغير المستقل "الاحتفاظ بالمواهب" |
| 0,282 | | | | 1,07 | 0,128 | 0,080 | المتغير المستقل "تدريب وتطوير المواهب" |
| 0,061 | | | | 1,89 | 0,221 | 0,153 | المتغير المستقل "إدارة أداء المواهب" |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26

تبين نتائج الجدول رقم (III-34) أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين بعد المتغير المستقل (استقطاب المواهب) والمتغير التابع (القدرات الابتكارية)، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (r) بـ (0,493)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة، وكذا معامل التحديد البالغة قيمته (0,243)، وهو ما نسبته 24,3% من التغيرات الممكن حصولها على القدرات الابتكارية من خلال استقطاب المواهب، و هو ما تؤكد نسبة F المقدره بـ (9,48)، وهي دالة إحصائية حيث بلغت احتمالياتها الإحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى معنوية (0,05)، والأثر المباشر للمتغير المستقل (a=0,196) بالنسبة لبعده استقطاب المواهب معنوي وذو دلالة إحصائية حيث (sig=0,025 ≤ 0,05)، وبناء عليه يمكن القول أنه:

توجد دلالة إحصائية لعلاقة ارتباط بعد استقطاب المواهب فقط على تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى القدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

أولاً. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى القدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة، تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,05.

الجدول رقم (III-35): الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير الجنس

| مستوى الدلالة Sig | قيمة F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | |
|-------------------|--------|-------------------|-----------------|------|--------------------|
| 0,294 | 0,939 | 0,598 | 3,817 | ذكر | القدرات التطويرية |
| | | 0,781 | 3,697 | أنثى | |
| 0,459 | 0,115 | 0,750 | 3,548 | ذكر | قدرات العمليات |
| | | 0,821 | 3,531 | أنثى | |
| 0,197 | 0,165- | 0,726 | 3,512 | ذكر | القدرات الإدارية |
| | | 0,854 | 3,536 | أنثى | |
| 0,008 | 1,515 | 0,616 | 3,548 | ذكر | قدرات المعاملات |
| | | 0,828 | 3,347 | أنثى | |
| 0,820 | 0,775- | 0,481 | 3,813 | ذكر | القدرات الابتكارية |
| | | 0,486 | 3,885 | أنثى | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS v.26

بناءً على نتائج الجدول رقم (III-35)، تظهر قيمة (t) لمستوى القدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة مساوية لـ (-0,775)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً بمستوى معنوية يساوي (0,820)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة المبحوثين فيما يخص القدرات الابتكارية يمكن إيعازها لمتغير الجنس، بمعنى وحدة التصور فيما يخص الذكور والإناث تجاه مستوى القدرات الابتكارية في مؤسساتهم. إلى جانب ما سبق ذكره جاءت قيم (t) لأبعاد القدرات الابتكارية (القدرات التطويرية، قدرات العمليات، القدرات الإدارية، قدرات المعاملات) مساوية على التوالي (0,939)، (0,115)، (-0,165)، وهي قيم غير دالة بمستوى دلالة معنوية تساوي على التوالي (0,294)، (0,459)، (0,197)، وهذا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المستجوبين تجاه القدرات التطويرية، القدرات الإدارية وقدرات العمليات في مؤسساتهم. وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية H0 بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توجهات آراء المبحوثين تجاه القدرات الابتكارية بمكوناتها في مؤسساتهم، ورفض الفرضية البديلية H1.

ثالثا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير العمر (السن)، وتعتمد هذه الفرضية على الفرضيتين:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير العمر (السن).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير العمر (السن).

باستخدام اختبار التباين (one way Anova)، نتحصل على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-36): الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير العمر (السن)

| مستوى الدلالة Sig | قيمة F | | |
|-------------------|--------|----------------|--------------------|
| 0,016 | 3,534 | بين المجموعات | القدرات التطويرية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,326 | 1,162 | بين المجموعات | قدرات العمليات |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,001 | 5,265 | بين المجموعات | القدرات الادارية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,003 | 4,893 | بين المجموعات | قدرات المعاملات |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,004 | 4,673 | بين المجموعات | القدرات الابتكارية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS v.26

من خلال نتائج الجدول رقم (III-36) أعلاه تظهر قيم (F) للقدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة، وفقا لتوجهات الباحثين وفقا للعمر، والمقدرة بـ(4,673) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية يساوي (0,004)، وهو ما يؤكد وجود فروق دالة إحصائيا لآراء الباحثين حول القدرات الابتكارية في مؤسساتهم، ويعني عد توافق اجاباتهم حول وجود مستوى معين من القدرات الابتكارية على مستواها تبعا لتغير السن.

إلى جانب قيم (F) لباقي الأبعاد (القدرات التطويرية، القدرات الإدارية، قدرات المعاملات) جاءت على التوالي (3,534)، (5,265)، (4,893)، وهي قيم دالة عند مستويات معنوية على التوالي (0,016)، (0,001)، (0,003)، (0,144) وهو ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا فيما يتعلق بالقدرات التطويرية، القدرات الإدارية وقدرات المعاملات على مستوى المؤسسات المعنية بالنظر إلى اختلاف المستويات التعليمية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الباحثين تجاه القدرات الابتكارية تعزى إلى العمر، وقبول الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

رابعا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الباحثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتعتمد هذه الفرضية على الفرضيتين:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الباحثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الباحثين تجاه القدرات الابتكارية لمؤسساتهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

باستخدام اختبار التباين (one way Anova)، نتحصل على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-37): الفروق في القدرات الابتكارية حسب متغير المركز الوظيفي

| مستوى الدلالة Sig | قيمة F | | |
|-------------------|--------|----------------|-------------------|
| 0,460 | 0,935 | بين المجموعات | القدرات التطويرية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,442 | 0,964 | بين المجموعات | قدرات العمليات |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |

| | | | |
|-------|-------|----------------|--------------------|
| 0,121 | 1,782 | بين المجموعات | القدرات الادارية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,005 | 3,592 | بين المجموعات | قدرات المعاملات |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |
| 0,075 | 2,059 | بين المجموعات | القدرات الابتكارية |
| | | داخل المجموعات | |
| | | المجموع | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS v.26

من خلال نتائج الجدول رقم (III-37) أعلاه تظهر قيم (F) للقدرات الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة، وفقا لتوجهات المبحوثين وفقا للعمر، والمقدرة ب(2,059) وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية يساوي (0,075)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائية لآراء المبحوثين حول القدرات الابتكارية في مؤسساتهم، ويعني توافق اجاباتهم حول وجود مستوى معين من القدرات الابتكارية على مستواها وفقا لمراكزهم الوظيفية.

إلى جانب قيم (F) لباقي الأبعاد (القدرات التطويرية، قدرات العمليات، القدرات الإدارية) جاءت على التوالي (0,935)، (0,964)، (3,592)، وهي قيم دالة عند مستويات معنوية على التوالي (0,460)، (0,442)، (0,121)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بالقدرات التطويرية، قدرات العمليات والقدرات الإدارية على مستوى المؤسسات المعنية بالنظر إلى اختلاف المستويات التعليمية.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة المبحوثين تجاه القدرات الابتكارية تعزى إلى المركز الوظيفي، ورفض الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

خاتمة عامة:

إن التغيرات المستمرة التي تعرفها البيئة الاقتصادية المعاصرة، تفرض على المؤسسة توجهات معينة، وأساليب محددة تركز أساسا على ممارسات حديثة، محورها العنصر البشري، وعلى مجموعة من المتغيرات تتعلق بالمعرفة، التعلم، الابتكار والتكنولوجيات الحديثة، والتي تتفاعل معا للتأثير في المحيط المؤسسي، وتمكين المؤسسة من بناء هوية تنافسية قوية، تمكنها من البقاء والاستمرارية.

من جهة أخرى، هذه المتغيرات الهامة التي تميز محيط الأعمال في البيئة الاقتصادية المعاصرة، تتعلق هي الأخرى بالعنصر البشري الذي يشكل جزءا مهما وأساسيا لأي نشاط اقتصادي، وهو ما يؤثر اهتمام المؤسسات بالاستثمار فيه على اعتباره مصدرا للكفاءات والقدرات التي تعول عليها لتميزها، بالنظر لامتداد دوره في مختلف أنشطة المؤسسة ومستوياتها الإدارية والتقنية، وقدرته على تعظيم القيمة الناتجة عنها، وكان أهم مخرجات هذا الاهتمام استحداث مفهوم جديد في مجال الموارد البشرية وهو إدارة المواهب، الذي أصبح إحدى الرهانات التي تخوضها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أن شدة المنافسة التي تميز بيئة الأعمال، أعطى لثقافة الابتكار وممارساته أهمية كبيرة، وأولوية قصوى في اهتمامات المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأسواقها، حيث أصبح الابتكار مصدرا لقوتها التنافسية، وداعما لتفردا في مجالها، اعتمادا على قدراتها الابتكارية التي تمكنها من التكيف مع التغيرات المتلاحقة، وتلبية الاحتياجات الجديدة المتعلقة بالعملاء والسوق للتفوق على المنافسين، بالتركيز على التحسينات المتتالية على منتجاتها وعملياتها التنظيمية والتسويقية، بغرض تحقيق ميزات تنافسية يصعب تقليدها واختراقها، وهو ما يدعم تميزها ونجاحها.

يأتي بحثنا هذا منطوقا لدور ممارسات إدارة المواهب واستراتيجياتها، في دعم وتطوير القدرات الابتكارية للمؤسسة الاقتصادية، والذي أسفر عن النتائج التالية:

هدفت الدراسة التطبيقية على مستوى مجموعة من المؤسسات إلى التعرف على مستوى ممارساتها لاستراتيجيات إدارة المواهب حيث جاءت النتائج كالتالي:

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه لإدارة المواهب دور في تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية، والتي تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية:

➤ أثبت الاختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر استقطاب المواهب على القدرات الابتكارية، حيث جاء معامل التحديد $R^2 = (0,188)$ ، أي أن إدارة المواهب تفسر أثر ما نسبته (8,18%) من التغيرات التي تحدثها على القدرات الابتكارية للمؤسسات، لكنه رغم وجود تأثير إلا أنها ضعيفة.

➤ أثبت الاختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر الاحتفاظ بالمواهب على القدرات الابتكارية، حيث جاء معامل التحديد $R^2=(0,121)$ ، بما يعني أن الاحتفاظ بالمواهب يفسر أثر ما نسبته (12,1%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، وهو أيضا تأثير ضعيف.

➤ أثبت الاختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر تدريب وتطوير المواهب على القدرات الابتكارية، حيث جاء معامل التحديد $R^2=(0,164)$ ، أي أن تدريب وتطوير المواهب يفسر ما نسبته (16,4%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، إلا أنها تبقى نسبة لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

➤ أثبت الاختبار صحة الفرضية المتعلقة بأثر إدارة أداء المواهب على القدرات الابتكارية، حيث جاء معامل التحديد $R^2=(0,182)$ ، أي أن إدارة أداء المواهب تفسر ما نسبته (18,2%) من التغيرات التي تميز القدرات الابتكارية، وهو الآخر تأثير متواضع جدا.

2. بالنسبة للفرضية الثانية والتي نصت على أنه توجد ارتباط بين ممارسات إدارة المواهب والقدرات الابتكارية للمؤسسات، حيث أثبت الاختبار صحة الفرضية، بوجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة المواهب والقدرات الابتكارية، وفقا لمعامل الارتباط $R=(0,493)$ ، مع أهمية ممارسات الاستقطاب بالدرجة الأولى وعلاقتها باكتساب وتطوير القدرات الابتكارية في المؤسسات.

3. أما بالنسبة للفرضية الثالثة، والتي نصت على وجود فروق في توجهات آراء الباحثين من عينة الدراسة بناءا على الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، فقد جاءت نتائج اختبارها ضمن الفرضيات الفرعية بعدم صحتها، ووجود اتفاق بين الباحثين من عينة الدراسة في آرائهم وتوجهاتهم بوجود مستوى معين من ممارسات إدارة المواهب و تأثيرها على القدرات الابتكارية، وهو ما يوضح وعي عينة الدراسة بواقع مؤسساتهم، وإدراكهم لمستوى هذه الممارسات بها.

التوصيات:

- بناء على الدراسة التي أجريتها على مجموعة من المؤسسات، والتي خلصنا فيها إلى النتائج سالفة الذكر، من المهم في الختام تقديم بعض التوصيات لتطوير ممارسات إدارة المواهب وتفعيل قدراتها الابتكارية:
1. تنظيم البرامج التدريبية المتقدمة المتعلقة بتطوير ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات.
 2. الانفتاح على الممارسات والخبرات الدولية في مجال إدارة الابتكار، للاستفادة من التطورات العلمية والممارسات التي توصل إليها الباحثون والقادة التنفيذيون العالميون.
 3. فتح ورشات للحوار والنقاش لتطوير الممارسات القيادية في المؤسسات، بهدف الاستفادة من المواهب المتواجدة بها وإدماجها في عمليات الابتكار والتطوير.
 4. تطوير النظام الوطني للابتكار كجزء من منظومة الابتكار الوطنية، والتي يمكن أن تساهم في دعم القدرات الابتكارية للمؤسسة.
 5. الحرص على دعم العمليات الإدارية التشغيلية والتطويرية لقدرتها على توفير قاعدة لوجيستية لعمليات الابتكار في المؤسسة.

آفاق البحث:

- إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في هذا البحث، واستكمالاً للبحث في مجال إدارة المواهب والابتكار، نتضح آفاق لمساحات بحث جديدة نورد منها:
1. علاقة إدارة المواهب بالممارسات الإدارية الأخرى.
 2. دور استراتيجية المؤسسة في دعم قدراتها الابتكارية.
 3. التغيرات العالمية ودورها في الابتكار المفتوح في المؤسسات.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم بومزايد. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحقيق انتاجية الموظفين. *مجلة العلوم الانسانية* (38).
2. ابو النصر م. (2009). *مراحل العملية التدريبية* (éd. الثانية). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أسامة محمود موسى. (2007). *واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة*. قسم ادارة الاعمال. غزة: الجامعة الاسلامية .
4. اسماعيل سي بوكري، و نجلاء نجاحي. (2019). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية. *مقاليد*، 43-54.
5. إيمان صبيان. (2019). *ادارة المواهب*. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابوبكر بلقايد.
6. بديع الدين ريشو. (2013). استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل العوامل المؤثرة دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، 33(3)، 141-199. doi:10.21608/CAF.2013.128590
7. بن الدين نورالهدى. (2020). *مساهمات الكفاءات في مرافقة الابتكار*. جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
8. بن زايد سارة، و كورتل فريد. (2017). التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق تجارب عالمية. *مجلة دراسات* (51)، 113-120.
9. بن سالم، أ. (2011). *سبل وآليات الحصول على المواهب في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة.
10. بهلول لطيفة، و صغير عماد. (2020). دور الإبداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 09(02)، 653.
11. بورقبة قويدر، عيسى سماويل، و بوزكري جيلالي. (2020). دورة حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات. *مجلة آفاق العلوم*، 5(2)، 286-295.
12. بورنان م، & بن مويزة م. (2019). جوان. (إدارة المواهب في المنظمات العربية، الفرص والتحديات. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*. 153، 04(01) ،
13. جروان م، ع. (2019). *التدريب* Récupéré sur موقع جروان للتدريب والاستشارات :

<http://www.jarwan-center.com>

14. جودي عبدالحق، و حميدوش أمحمد. (2021). دور الابداع في إنعاش دورة حياة المنتج الجديد. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4(2)، 144.
15. الحروب، أ. (1999). نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين. عمان: دار الشروق.
16. حليلة لخذاري. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من القدرات الابداعية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل نظرية اكتشاف الإشارة) دراسة حالة مجمع صيدال. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
17. حميدي عبدالرزاق، و بن عنتر عبدالرحمن. (2021). دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*، 15(1)، 113.
18. خبراء، م. (2013). تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير (éd. الاولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
19. دشتي، ا. ع. Récupéré sur (2020, 04 27). موقع الدكتور علي دشتي للاستشارات النفسية والتربوية-<https://dralidashti.com/giftedness/the-concept-of-gifted-has-development/>
20. ديفيدسون، ج &، ستيرينبرغ، ر. بدون سنة نشر. (مفاهيم الموهبة). د. س. القرنة، خ. أ. الدبابة &، أ. م. البطاينة (Trads.)، الرياض: العبيكان للنشر.
21. راضية عطوي. (2008). دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف. باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الحاج لخضر .
22. رانية زيادة. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 10(1)، 100-129.
23. رضوان محمود عبدالفتاح. (2012). تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. (المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر) القاهرة.
24. رضوان، ع. (2012). دور الإبتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية. جامعة الجزائر.
25. زانا مجيد صادق. (2019). دور استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التميز النظمي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع (35)، 238-254. doi:DOI: 10.33193/JALHSS.35.14

26. زكريا عطلاوي. (2023). *استراتيجيات الابتكار المفتوح وأداء المؤسسات الناشئة الجزائرية "الدور المعدّل لوسائل التواصل الاجتماعي"*. جامعة حمة لخضر. الوادي: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
27. زويد الزهرة. (2020). تأثير القدرات الاستيعابية والقدرات التطويرية على الأداء الابتكاري: دراسة مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية. *Review of Economics and Business Administration*, 3(1), 55-7.
28. سامح، أ. خ. (2021). الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي) دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 22(2), 1-43. Récupéré sur <https://jsst.journals.ekb.eg/>
29. سامي عمري، و ريم عمري. (2023). أثر إدارة علاقة الزبائن على جودة الخدمات الفندقية دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق. *مجلة الاقتصاديات المالية، البنكية وإدارة الأعمال*, 12(01), 26-50.
30. سعاد بويحة. (2021). *telueloued elearning*. تم الاسترداد من <https://elearning.centre-univ-mila.dz>
31. سعد الحاج بن جغل. (2021). المعرفة العلمية: الإطار الاستمولوجي والأصل المنهجي. *Khaldounia Journal of Human and Social Sciences*, 13(01), 98-108.
32. سعود عجّين، ع. (2007). رعاية الموهوبين في السنة النبوية-ابن عباس نموذجا. *المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية*, 4(4), 160.
33. سفيان ب، & .سمير ب. (2018). دور الابداع والابتكار في صناعة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية. *مجلة إضافات إقتصادية*, 02(3), 247.
34. سمايل، ع.، محي الدين محمود، ع. & .جيلالي ب. (2020). دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII دراسة حالة الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 13(1), 640.
35. سمايل، ع.، محي الدين محمود، ع. & .جيلالي ب. (2020). دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII دراسة حالة الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 13(1), 640.

36. سوداني أحلام . (2017). الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . عنابة: جامعة باجي مختار.
37. شريف حمزاوي. (2009). القدرات القائمة على السوق والآداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية. *التواصل* (24)، 1-36.
38. صابر محمد زهو. (2018). الابتكار وتأثيره على مستوى التصنيع لعينة مختارة لدول العالم للمدة 2013/2017. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (52)، 179.
39. الصادق لشهب، أحمد بوريش، و الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بنقرت ولاية ورقلة. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (7)، 261-274.
40. صبحي بت. (1992). *الموهبة والابداع طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة*. (éd. 1992) عمان-الاردن: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.
41. صبرينة ترغيني. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة دراسة حالة مؤجع صيدال. جامعة محمد خيضر. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
42. صبيان ايمان. (2019). إدارة المواهب نحو إدارة ذكية للموارد البشرية . 109. جامعة أوبكر بلقايد تلمسان.
43. صبيان إ. (2019). *إدارة المواهب نحو إدارة ذكية للموارد البشرية*. تلمسان، تلمسان: جامعة أوبكر بلقايد.
44. صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
45. طالب م. ع. (2012). *البيئة الأسرية الداهمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية-دراسة ميدانية على تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم*. *المجلة العربية لتطوير الآفاق، المجلد الثالث* (العدد 37، 5).
46. عادل عبدالجليل بترجي. (2011). *النموذج التام لتطوير الموهبة*. عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
47. عامر الكبيسي. (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
48. عبدالرحمن س & .تهاني م. (2015). *المتفوقون والموهوبون والمبتكرون*. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

49. عبدالعزيز علي نعمان ، ع .(2008). *علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية .تعز :كلية العلوم الإدارية والمالي جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.*
50. عجيلات ، ع .ا .(2017). *دور الأسرة الجزائرية في رعاية الموهوبين -المتفوقين دراسيا نموذجا -دراسة ميدانية على عينة من المتفوقين في البكالوريا بولاية سطيف-أطروحة دكتوراة .-جامعة سطيف.2*
51. عساف ، ع .(2009). *التدريب وتنمية الموارد البشرية .عمان :دار الزهران.*
52. عكاشة العرابي .(2020). *أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية . جامعة تلمسان. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.*
53. العلي ،ص .خ .(2020). *فبراير .(15) دور إدارة المواهب في ارتفاع المنظمة .المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية.24، (2)4 ،*
54. العلي ،ص .خ .(2020). *فبراير .(15) دور إدارة المواهب في ارتفاع المنظمة .المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية.25، (2)4 ،*
55. عماد سعادي .(2018). *كيفية تحديد التموغع الاستيمولوجي في علوم التسيير . مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة(50)، 20.*
56. عمر قرقيط .(06 01, 2020). *مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية. (جامعة زيان عاشور الجلفة، المحرر) مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، 05(02)، 574.*
57. عمير حياة .(2021). *دور الابداع التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية الدولية وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة إضاقات إقتصادية، 05(02)، 188-208.*
58. العنزي ،س & ،الدليمي ،ع .(2016). *دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق.85 .*
59. عيد ابولة فجر نجم الدين، و محمد حسن العليش .(2022). *ضبط جودة الانتاج ودورها في رضا المستهلك (بالتطبيق على شركة الغلال السودانية). مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 3(6)، 445.*
60. غالية بنت حمد بن شديد الرفاعي .(2012). *التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجهة نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق نواجيتها في ضوء التربية الإسلامية. مكة المكرمة: كلية التربية-جامعة أم القرى.*

61. الفقيهي، ع. أ. (2012). *الذكاءات المتعددة التأسيس العلمي*. (éd. الطبعة الاولى). (بدون دار نشر).
62. فؤاد عيد الجوالدة، و مصطفى نوري القمش. (2015). *التربية الخاصة للموهوبين (الإصدار الاولى)*. عمان: دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع.
63. قاسم شاوش، بس. (2013). *الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية*. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
64. قاضي، ع. (29 09 2014). *صحيفة الأيام البحرينية* Récupéré sur <https://www.alayam.com/Article/alayam-article/90167/Index.html>
65. القريطي، ا. ع. (2014). *الموهوبون والمتفوقون، خصائصهم واكتشافهم ورعايتهم*. الرياض: دار عالم الكتب.
66. قزال، أ. & ،بهدي، ع. (2019). *دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية*. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*. 51، (2)05،
67. القمش، م. ن. (2013). *مقدمة في التفوق والموهبة*. (éd. الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
68. لمين تغليسية. (2018). *مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة* دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الحزبنة. جامعة الجزائر 3. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
69. ليلي بوحديد. (جوان، 2015). *دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة* دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة. *مجلة الباحث الاقتصادي* (03)، 50.
70. مجموعة خبراء. (2013). *تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير (الإصدار الاولى)*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
71. محمد الأمين علون، و وسيلة السبتي. (2019). *مزايا ومعوقات تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال*. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، 02(02)، 145-163.
72. محمد الصالح قريشي، حنان هواري، و محمد بوشريبة. (2019). *إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع والآفاق*. *مجلة رؤى اقتصادية*، 09(02)، 282.
73. محمد زيادي، و الحاج عرابية. (2021). *دور النظم الخبيرة في إدارة العلاقة مع العملاء*. *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 01(01)، 78-64.

74. محمد عبد ربه ابراهيم محمود . (2023). القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة إدارة التسويق وأداء البنوك. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 1813.
75. محمد علواني. (29 جويلية، 2020). *إدارة الموارد البشرية*. تم الاسترداد من رواد الأعمال: <https://www.rowadalaamal.com/?p=102469>
76. محمد قريشي ، الحاج عامر، احلام غربال، و حورية سليخ. (2019). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بيسكرة). *آفاق اقتصادية*، 5(10)، 66.
77. محمد، ع. ع. (2005). *سيكولوجية الموهبة*. القاهرة: دار الرشاد للنشر.
78. محمود قرزيز ، و مريم يحيوي . (05 ماي، 2021). التدريب الفعال و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية. *مجلة أفكار وآفاق*، 09(01)، 107.
79. مدحت أبوالنصر. (2016). *الالعاب والمباريات التدريبية (الإصدار الاولي)*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
80. مدوكي يوسف. (2018). أثر القدرات الاستيعابية على الأداء الإبداعي للمنتج: دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور الكترونيكس. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 9(1)، 5.
81. مرزوق، ع. ع. & خطاب، ا. ا. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (الأول 02) ج. 261-314، (1).
82. مصطفى بورنان، و مسعود بن مويزة. (جوان، 2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية الفرص والتحديات. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 04(01)، 155-158.
83. مصطفى بورنان، و مسعود بن مويزة. (جوان، 2019). إدارة المواهب في المنظمات العربية، الفرص والتحديات. *مجلة الدراسات الاقتصادية المتقدمة*، 4(1)، 155-158.
84. مطالي، ل. (2020، ديسمبر). (العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لكسب الموظف العميل الموهوب -تصور جديد لعلاقة العمل ضمن مفهوم تسويق الموارد البشرية). *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*. 228، (02)09،
85. المغربي أحمد عدنان. (2015). *الموهبة والابداع والتفوق الكشف عن الموهوبين والمبدعين*. عمان: دار المجد للنشر والتوزيع.
86. مفاهيم إدارية. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://bit.ly/3xdx1x3> harvard busniss review:

87. مقدود، و. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الحادي والعشرين لخدمة استراتيجياتها. *مجلة المعارف*. 133، (19).
88. ممدوح رفاعي. (2012). *إدارة المعرفة (مدخل رأس المال الفكري)*. مصر: دار الكتب والوثائق القومية.
89. النبهان، م. (2015). *موضوعات أساسية في تربية الموهوبين*. دبي: حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز.
90. نجم عبود نجم. (2003). *إدارة الابتكار (الإصدار الطبعة الأولى)*. الأردن: دار وائل.
91. نعيمة زعرور، سهام كردودي، و أحمد ضيف. (2017). *التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية*. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* (01).
92. نورالدين قريري. (2022). *التجديد الإداري وتطوير المنظمات دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. معسكر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
93. نوري نزار رشيد، و صالح سامي فريق. (2014). *أثر ابعاد فلسفة المحيط الازرق في است راتيجيات المنتجات المبتكرة*. *مجلة جامعة دهوك للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 17(1)، 228-255.
94. الهنداوى عبدالله محمد ، السلنتى السعيد لمياء ، و عبدالبديع محمد محمد . (2018). *القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط فى العلاقة بين. المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 38(2)، 149-188.
95. *وضع المرجع لاحقا*. (2022).
96. وليد شرارة. (2019). *محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر*. جامعة أوبكر بلقايد. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
97. يحضيه سملالي. (2004). *أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)*. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية.
98. اليزيد ساحري. (2017). *نظام التكلفة المستهدفة: مدخل استراتيجي لإدارة التكلفة*. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 3(12)، 294-282.

المراجع باللغة الأجنبية:

99. Abdelmalek, R. (2020). *L'innovation et la croissance des PME En Algérie*. sciences de gestion. mascara: university Stambouli Mustapha.
100. Abdel-Razek, R., & M Ubaid, A. (2019). Integrating innovation life cycle concept and innovation mapping technique to model industries' innovations. *International Journal of Quality and Innovation*, 4(3), 232-250. doi:10.1504/IJQI.2019.10027309

101. Adom, D., Yeboah, A., & Ankrah, A. K. (2016). CONSTRUCTIVISM PHILOSOPHICAL PARADIGM: IMPLICATION FOR RESEARCH, TEACHING AND LEARNING. *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 4(10), 1-9.
102. Agatha , H., Mira , M., & Yosman , B. (2021). The Impact of Innovation Capability on Product Innovation Performance (Case Study of Manufacturing Industry in Indonesia). *Conference Series*, 616-629. doi:doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i1.397
103. Aguinis, H. (2014). *Performance Management* (éd. Third Edition). Pearson Education Limited.
104. Ahmed, Y. I., Abbas, T. M., & Kamal, M. A. (2021). The Impact of Online Communities-based Social Customer Relationship Management (S-CRM) on Customer Loyalty and Brand Image on Hotels. *JAAUTH*, 21(2), 206-232.
105. Ahn, S., Kim, K.-S., & Lee, K.-H. (2022). Technological Capabilities, Entrepreneurship and Innovation of Technology-Based Start-Ups: The Resource-Based View. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 8(3), 5. doi:doi.org/10.3390/joitmc8030156
106. Akbara, Y. H., & Tracognab, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*(71), 91–101. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.004
107. Akenroye, T. O., Owens, J. D., Elbaz, J., & Durowoju, O. A. (2020). Dynamic capabilities for SME participation in public procurement. *Business Process Management Journal*, 26(4), 857-888. doi:10.1108/BPMJ-10-2019-0447
108. Akpotu, C. (2020). STRUCTURAL CAPITAL AND KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 8(1), 35-41.
109. Al- Dalahmeh, M. (2020, june). Talent management: asystematic review. *Oradea Journal of Business and Economics*, V(special issu), 116-117.
110. Albari , A. (2019). The Influence of Product Quality, Service Quality and Price on Customer Satisfaction and Loyalty. *Asian Journal of Entrepreneurship and Family Business*, 3(1), 49 - 64.
111. Alfredson, T., & Cungu, A. (2008, January). Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature. *EASYPol*, pp. 1-38.
112. Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*(158), 1–15. doi:doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674
113. Algotsson, F., & all, e. (2016, May 23). *Talent Retention, A case study of two companies' Trainee Programmes*, 6. Jönköping: Jönköping university-International Business school.
114. Alharahsheh, H. H., & Pius, A. (2020). A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 39-43. doi:DOI : 10.36348/gajhss.2020.v02i03.001

115. Alharbi , A. S. (2015). The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 56-65. doi:10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.21.1006
116. Aliyu, A. A., Abdu, A. A., Kasim, R., & Martin, D. (2015). Research Framework Development on the Effect of Intangible Location Attributes on the Values of Residential Properties in Jos,Nigeria. *Developing Country Studies*, 5(16), 8-30. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/318982403>
117. Al-Khoury, A., Hussein, S. A., Abdulwhab, M., Aljuboori, Z. M., Haddad, H., Ali, M. A., . . . Flayyih, H. H. (2022). Intellectual Capital History and Trends: A Bibliometric Analysis Using Scopus Database. *Sustainability*(14), 1–22.
118. Allan , A. (2018). Architectural Innovation. (A. Mie , Ed.) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, pp. 50-55. doi:<https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8>
119. Al-Moayad, F., Fiala, L., & Kofi, M. (2019). Use of Systematic Approach to Training (SAT) in radiological safety and nuclear security education. *International Journal of Advanced Education and Research*, 4(5), 28.
120. Altındağ, Ö., Fidanbaş, Ö., & İrdan, G. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Innovation: A Literature Study. *Business Management Dynamics*, 8(12), 01-12.
121. Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). INNOVATION AND DYNAMIC CAPABILITIES OF THE FIRM: DEFINING AN ASSESSMENT MODEL. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. doi:[dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170304](https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304)
122. Alzoubi, A. (2021). The impact of Process Quality and Quality Control on Organizational Competitiveness at 5-star hotels in Dubai. *International Journal of Technology, Innovation and Management*, 1(1), 57-72. Récupéré sur <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtim/issue/view/1>
123. Alzuod, M. A. (2024). The impact of talent management on innovation: The empirical study of pharmaceutical companies. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(2), 72–79. doi:<https://doi.org/10.22495/cbsrv5i2art6>
124. Amal, T. M., & Azza, T. B. (2022). Epistemological currents in management sciences. Dans *THE 4ND EDITION OF INTERNATIONAL ON QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS FOR ECONOMICS, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES* (pp. 125-130). MAASI. doi: 10.2478/9788367405225-018
125. Apriliyanti, I. D. (2022). A Problem Waits:Is it True that Resource-Based Theory (RBT) is an Empty Tautology? *Policy & Governance Review*, 6(2), 107-122. doi:doi.org/10.30589/pgr.
126. Arbabi, M. R. (2015). *Investigation of Volume Flexibility and Product-Mix Flexibility in Batch Production*. Digitala Vetenskapliga Arkivet. Récupéré sur <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:958171/FULLTEXT01.pdf>
127. Aries Heru , P., & Wei , L. (2016). Towards Strategic Mix 5P. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(3), 654-661. Retrieved from www.ijbmer.com

128. Armstrong, M. (2013). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (éd. 13). London: kogan page.
129. Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V. (2005). ENHANCING CUSTOMER-NEEDS-DRIVEN CRM STRATEGIES: CORE SELLING TEAMS, KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPETENCE, AND RELATIONSHIP MARKETING COMPETENCE. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, XXV(4), 329–343. doi:10.1080/08853134.2005.10749068
130. Arranz, N., Arroyabe, M., Li, J., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2019). Innovation as a driver of eco-innovation in the firm: An approach from the dynamic capabilities theory. *Business Strategy and the Environment, Bus Strat Env*, 1–10. doi:10.1002/bse.2448
131. Asgarian, N. (2012). Knowledge management capacity and innovation performance. *Management Science Letters*(2), 2739–2746. doi:doi: 10.5267/j.msl.2012.10.015
132. AŞKUN, V., ÇİZEL, R., & AJANOVIC, E. (2021). Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists. *EGE ACADEMIC REVIEW*, 21(1), 29–45. doi:Doi: 10.21121/eab.874012
133. association, i. t. (2023, 07 05). *TRADEMARK BASICS:A GUIDE FOR BUSINESS*. Récupéré sur <https://www.inta.org/wp-content/uploads/public-files/resources/INTATMBasicsBrochure.pdf>
134. ATROUNE , S., & MESSAID , A. (2016). Le management des talents:une approche RH différenciée. *le manager*(3), 5.
135. author, n. (2022, june 21). *Nieuwsbrief*. Retrieved february 11, 2023, from idea shooter: <https://www.ideashooter.com/2022/06/what-is-architectural-and-modular.html>
136. Axel , W., & Valérie , P. (n.d.).
137. Balan, P., & Lindsay, N. (2010). INNOVATION CAPABILITY: EXPLORING THE FACTORS THAT MAKE UP THIS CONSTRUCT IN THE SERVICES SECTOR. 935-949. Récupéré sur <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54672121>
138. Bansal, A., & Tripathi, J. P. (2017). A Literature Review on Training Need Analysis. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 50-56. doi:DOI: 10.9790/487X-1910065056
139. Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*(12), 357–369. doi:<https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>
140. BARAL, S. (2014, february). ATTRACTING AND RETAINING TALENT – TOTAL REWARD STRATEGY. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 03(02), 15.
141. Barbieri, J. C., & Álvares, A. T. (2016). SIXTH GENERATION INNOVATION MODEL: DESCRIPTION OF A SUCCESS MODEL. *Revista de Administ ração e Inovação*, 13(2), 88-112. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.04.004>
142. Bektaş, O., Erdemir, E., & Sayılar, Y. (2022). Development of Dynamic Capabilities Framework in Strategic Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 493–538. doi:doi.org/10.37093/ijsi.1163120

143. Bello, D. (2020). Cost Reduction and Sustainable Business Practices; A conceptual approach. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(118), 78-87. doi:doi.org/10.33095/jeas.v26i118.1862
144. Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945. doi:https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020
145. BENABOU , D., BOUGUESRI , S., & BENDIABDELLAH , A. (2012). The relationship between intellectual capital And innovative performance on the Algerian services companies. *Revue Organisation et Travail*, 1(1), 16-26. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46389>
146. Ben-Caleb , E., Adegbola, O., Bamidele, R., Sunday, A., & Olufemi, O. (2019). COST REDUCTION STRATEGIES AND THE GROWTH OF SELECTED MANUFACTURING COMPANIES IN NIGERIA. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(3), 305–312.
147. Benetti, S., Ogliastri, E., & Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of theUSA and Italy. *Journal of Management & Organization*, 1-23. doi:10.1017/jmo.2020.47
148. Beraha, A., Bingol, D., Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-140. doi:10.1108/EJMBE-02-2018-0028
149. Billy , A., & Swailes, S. (2019). *Managing Talent Understanding Critical Perspectives*. Switzerland AG: company Springer Nature. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7
150. Bin Mazla, M. S., Bin Jabor, M. K., Tufail, K., Yakim, A. N., & Zainal, H. (2019). The Roles of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 470, 213-217.
151. Blanco González, G., & Font Aranda, M. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. doi:doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15
152. Bleadly, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). DYNAMIC CAPABILITIES THEORY: PINNING DOWN A SHIFTING CONCEPT. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-17. Récupéré sur www.researchgate.net/publication/325257001
153. Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation:Research, Practices,and Policies. *California Management Review*, 60(02), 5–. doi:https://doi.org/10.1177/0008125617745
154. Boniface , O. (2022). Radical and Incremental Innovations as Critical Leveragers of a Firm’s Financial Performance: Best Practices from Tesla and Toyota. *Universal Journal of Financial Economics*, 1(1), 4. doi:10.37256/xxxx
155. Boström, P., & Krol, F. A. (2018). *Evaluation of important operations capabilities for competitive manufacturing in a high-cost environment*. jonkoping international business school. doi:10.13140/RG.2.2.19743.92326
156. Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, 183-198. doi:10.12806/V16/I2/T2

157. Brett, J. M., Ramirez-Marin, J., & Galoni, C. (2021). Negotiation Strategy: A Cross-Cultural Meta-Analytic Evaluation of Theory and Measurement. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(4), 231-265.
158. Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. doi:10.1108/JSBED-02-2014-0018
159. Bruno, B. A., Mariana, G. B., Vanessa, D. m., & Aurora, Z. C. (2019). CLUSTER INNOVATION CAPABILITY: A SYSTEMATIC REVIEW. *International Journal of Innovation*, 7(1), 26-44. doi:10.5585/iji.v7i1.157
160. Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *journal of managementReview*, 3(1), 299-305.
161. Business, C. N. (2019, octobre 28). Récupéré sur Crain's New York Business: <https://www.crainsnewyork.com/sponsored-bank-america/challenge-talent-attraction-and-retention>
162. Callado, A. A. (2020). Target Costing in Micro and Small Companies from The IT Sector. *REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS*, 8(3), 125-141. doi:10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n3.50245
163. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. doi:DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352
164. Çela, M. (2015). The importance of Trademarks and a review of empirical studies. *European Journal of Sustainable Development*, 4(3), 125-134. doi:Doi: 10.14207/ejsd.2015.v4n3p125
165. Ceravolo, S. L., R. P., & M, D. (2016). SUMMARY OF INNOVATION MODELS ON A COMPANY LEVEL – CREATING A FRAMEWORK FOR AN INNOVATION MODEL THAT WILL INCREASE A COMPANY'S INNOVATION ACTIVITY. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL "SCIENCE. BUSINESS. SOCIETY"*(6), 23-26.
166. Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration Le cas du secteur automobile. *Revue française de gestion*(154), 173 à 191. Récupéré sur www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-173.htm
167. Chandra, R. G., & Saraswathi, A. B. (2018). IMPACT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEE PERFORMANCE- A CONCEPTUAL FRAME WORK FOR IT ORGANIZATIONS. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(6), 412–420. Récupéré sur <http://iaeme.com/Home/issue/IJCIET?Volume=9&Issue=6>
168. Chavhan, R., Mahajan, S., & Sarang P, J. (2012). Supplier Developmet: Theories and Practices. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 3(3), 37-51. doi:10.9790/1684-0333751
169. Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization* (éd. First). United Kingdom & Usa: Kogan Page Limited.

170. Chinonso, K. (2021). Understanding the Stages of the Product Life Cycle. In P. Antonella , & D. Fabio, *Product Life Cycle - Opportunities for Digital and Sustainable Transformation*. doi:10.5772/intechopen.94649
171. Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 1–19. doi:DOI: 10.1111/1467-8551.12026
172. Cho, H., Lee, P., & Shin, C. H. (2019). Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices. *Sustainability*, 11(13), 1–17. doi:doi:10.3390/su11133554
173. Chryssochoidis, G., Dousios, D., & Tzokas, N. (2016). Small Firm Adaptive Capability, Competitive Strategy and Performance Outcomes: Competing Mediation vs Moderation Perspectives. *Strategic Change*, 25(4), 4-11. doi:doi.org/10.1002/jsc.2073
174. Cobben, D., Ooms, W., Roijakkers, N., & Radziwon, A. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*(142), 138–164. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046
175. Daidj, N. (2017). Cooperation and Transaction Costs Theory. Dans D. Nabyla, *Cooperation, Coopetition and Innovation* (p. 28). Great Britain and the United States: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. doi:DOI:10.1002/9781119476511
176. Dalimunthe, M. B. (2022). Kirkpatrick Four-level Model Evaluation: An Evaluation Scale on the Preservice Teacher’s Internship Program. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 367-376. doi: https://doi.org/10.23887/jere.v6i2.43535
177. Dana, L., Louise Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 1.
178. Darabi, H., & Jalali, D. (2018). Illuminating the formal–informal dichotomy in land development on the basis of transaction cost theory. *Planning Theory*, 18(1), 1–. doi:10.1177/1473095218779111
179. d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016, 03). LA GESTION DES TALENTS : DÉFINITIONS, MODÈLES, PRATIQUES D’ENTREPRISES. *Boeck supérieur GRH*(20).
180. de Lima, C. M., Filho, F. d., da Silva, E. P., Araujo, T. G., & Paim, F. A. (2021). Knowledge Management as Support for Innovation of Public Projects. *International Journal of Business Administration*, 12(1), 1–8. doi:doi.org/10.5430/ijba.v12n1p1
181. Decoteau, J. (2018). 6 Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy. *American public power association* (p. 19). Nashville: SHRM Society For Human Resource Management.
182. Dejoux, c., & Thevent, M. (2015). *le management des talents* (éd. 2). Paris: Dunod.
183. Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'AEGIS*(1), 9-14. Récupéré sur <https://hal.science/hal-00262991>
184. Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance:an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(01), 171-193. doi:DOI 10.1108/IJPPM-01-2018-0012

185. Dias, M. F., C. Silva, A., & J. R. Nunes, L. (2021). Transaction Cost Theory: a Case Study in the Biomass-to-Energy Sector. *Current Sustainable/Renewable Energy Reports*(8), 57–69. doi:10.1007/s40518-020-00174-0
186. Dirk , M., & Maxim , K. (2016). Conceptualizing the innovation process towards the "active innovation paradigm"-trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(5), 7. doi:10.1186/s13731-016-0042-z
187. Dougherty, E. (2016). *The evolution of scientific knowledge : from certainty to uncertainty.* (SPIE, Éd.) Washington: SPIE Press.
188. DUCQ, Y., ALIX, T., & VALLESPER, B. (2008). Quality in services: definition and measurement principles of Service Quality Deployment. *Conference Paper Innovations in Networks - Proceedings of the APMS 2008 Conference*, 4. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/281921451_Quality_in_services_definition_and_measurement_principles_of_Service_Quality_Deployment
189. E. Wood, A., & A. Mattson, C. (2014, 08 17). *A METHOD FOR DETERMINING CUSTOMER NEEDS IN THE DEVELOPING WORLD.* doi:doi.org/10.1115/DETC2014-35357
190. Effects of trainee characteristics. (s.d.).
191. EGHTESEADI, G., & HAMIDIZADEH, M. (2012). ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL INNOVATION. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(5), 71-77.
192. Eikelenboom, M., & Jong, G. d. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 1-40. doi:doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013
193. Eko Agus , P. (2022). Investigating the Influence of Network Effects on the Mechanism of Disruptive Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 8(157), 1-15. doi:doi.org/10.3390/joitmc8030157
194. Elgoibar, P., & Shijaku, E. (2022). Bringing the Social Back into Sustainability: Why Integrative Negotiation Matters. *Sustainability*, 14(6699), 1–12. doi:doi.org/10.3390/su14116699
195. Elgoibar, P., J. Medina, F., Euwema, M. C., & Munduate, L. (2021). Increasing Integrative Negotiation in European Organizations Through Trustworthiness and Trust. *Frontiers in Psychology*, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.655448
196. Ellen , E., Sebastian , H., Monika , H., & Henning , W. (2016). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 61(60), 29-38. doi:dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002
197. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 140. Récupéré sur www.iiste.org
198. *Employee Retention - Importance.* (s.d.). Récupéré sur [tutorialspoint: https://www.tutorialspoint.com/employee_retention/employee_retention_importance.htm](https://www.tutorialspoint.com/employee_retention/employee_retention_importance.htm)

199. Energy, U. D. (2014). *TRAINING PROGRAM HANDBOOK A SYSTEMATIC APPROACH TO TRAINING*. Washington: U.S. Department of Energy.
200. Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. W. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(04), 311-316. doi:DOI: 10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x
201. etti.Naveen, S., & Venkataramana, M. (2014). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(5), 1-3.
202. Fabiana , M., Edson Aparecida , d., & Marcela , B. (2016). Innovation development process in small and medium technology-based companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 4. doi:dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.04.005
203. Figueiroa Zica, R. M., Gonçalves, C. A., Martins, H. C., & Gonçalves, M. A. (2016). THE RESOURCE-BASED THEORY AND ITS ADHERENCE TO A SUPERIOR PERFORMANCE STRATEGY: AN ANALYSIS IN SMALL COMPANIES IN BRAZIL. *corporate ownership and control*, 13(3), 434-444.
204. FIROVA, I. P., GLAZOV, M. M., REDKINA, T. M., PUDOVKINA, O. I., & SOLOMONOVA, V. N. (2019). Managerial innovation for small and medium enterprises. *revista espacios*, 40(32), 1-10. Récupéré sur <https://www.revistaespacios.com/a19v40n32/19403227.html>
205. Francesco , C., R. Duane , I., Daniel , P., & Valeriano , S.-F. (2022). Radical innovation in (multi)family owned. *Journal of Business Venturing firms*, 37(3), 106-194. doi:doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106194
206. Frédéric , L., Marc , R., & Philippe , G. (2013). L'INNOVATION MANAGÉRIALE Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 77-90. doi:10.3166/RFG.235.77-90
207. Fredrick , O., ´Agnes Hajdu , B., & P´eter , K. (2022). Innovation strategies in academic libraries using business theories: Analysis of competing values framework and disruptive innovation theory. *The Journal of Academic Librarianship*(48), 1-7. doi:doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102537
208. Furawo, T., & Scheepers, C. A. (2018). Factors impacting innovative capacity of small- and medium-sized enterprises in Cape Town. *Journal of Management & Administration*(2), 31–59. Récupéré sur <https://hdl.handle.net/10520/EJC-128da38a5e>
209. Galabova, B. B. (2022). BENEFITS AND DISADVANTAGES OF USING OPEN INNOVATION IN INDUSTRY. *GLOBUS*. doi:DOI: 10.52013/2658-5197-67-2-8
210. Gamarraa, J. T., & Zawislak, P. A. (2013). Transactional capability: Innovation's missing link. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18(34), 2-8.
211. Ganesha, H., & P. S, A. (2022). Approaching Research in Different Ways - How to Choose an Appropriate Research Approach/Reasoning During Ph.D. Program in India? *SSRN Electronic Journal*, 1(1), 59-74. doi:DOI:10.2139/ssrn.4263413
212. Gates, S. (2016). *THE NEGOTIATION BOOK YOUR DEFINITIVE GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING* (2 ed.). United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

213. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*(47), 617–622. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
214. GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.-B. E., & KUMAR, N. (2006). MAKE, BUY, OR ALLY: A TRANSACTION COST THEORY META-ANALYSIS. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
215. Ghalayini, L., & Deeb, D. (2021). Building an Automated Win-Win Negotiation Process Model. *Information Management and Business Review*, 13(01), 33-46.
216. Ghertman, M. (2003). OLIVER WILLIAMSON ET LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION. *Revue française de gestion*, 1(142), 43 à 63. doi:DOI 10.3166/rfg.142.43-64
217. Ghomrani , N., & Benrebiha , M. (2017). Le rôle de la formation des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel. *colloque National de l'université D'Alger* 3, (p. 5). alger.
218. Girneata, A. (2014). Adaptability – A Strategic Capability During Crisis. *Economics Questions, Issues and Problems*, 243-249. Récupéré sur <http://www.irisro.org/economics2014january/>
219. Goldin, C. (2016). Dans C. Diebolt, & M. Hauptert, *Handbook of Cliometrics* (pp. 55–86). New York Dordrecht London: Springer Heidelberg.
220. Gómez, V. V. (2022). Intellectual capital factors at work in Dominican firms: understanding their influence. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1–24. doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00205-8>
221. Guerlnl , F. (2020). The Development of Managerial Innovations: From the Instrumental Approach to the Theory of the Diffusion of Innovations. *MILLENNIUM JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 1(2), 13-23. doi:[doi:doi.org/10.47340/mjeas.v1i2.2.2020](https://doi.org/10.47340/mjeas.v1i2.2.2020)
222. Guodong , N., Heng , X., Qingbin , C., Yaning , Q., Ziyao , Z., Huaikun , L., & Paul J, H. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 123. doi:<https://doi.org/10.3390/su13010176>
223. Gupta, S., Dangayach, G., & Singh , A. K. (2015). KEY DETERMINANTS OF SUSTAINABLE PRODUCT DESIGN AND. *Procedia CIRP*(26), 99 – 102. doi:doi: 10.1016/j.procir.2014.07.166
224. GUSTAFSSON, E. (2012). *Improving Process Quality and Efficiency in an Engineer-to-order Company - A case study of the Quotation- and Order Delivery Processes*. Department of Technology Management and Economics. Gothenburg, Sweden: CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
225. Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263-281. doi:10.1080/713698465
226. Hafiz Ali , J., Naveed Ahmad , K., Silke , M., & Noor , K. U. (2023). High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital. *Administrative*, 13(23), 2-1. doi:[doi:doi.org/10.3390/admsci13010023](https://doi.org/10.3390/admsci13010023)

227. Hajdini, I., & Windsperger, J. (2020). Real options in franchise contracting: an application of transaction cost and real options theory. *European Journal of Law and Economics*(50), 313–337. doi:<https://doi.org/10.1007/s10657-020-09665-3>
228. HAMIDI, S., & BENABDELJLIL, N. (2015). Managerial and Technological Innovations: Any Relationship? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(181), 286 – 292. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.890
229. Hanif, M., & Qureshi, Z. (2020, june). Effect of Employer Branding Attributes on Talent Retention with mediating Role of Transformational Leadership. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 02(01), 49.
230. hbrarabic. (2023). مفاهيم إدارية. Consulté le 10 05, 2023, sur مجرة : <https://bit.ly/3F79Dqx>
231. Henny , R., & Manuel , A. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31, 1053–1067.
232. Herman, R., & Nistor, C. (2020). The concept of innovation with some insights from resource-based view and evolutionary theory. *Manager Journal*, 32(1), 34-41.
233. Hojjati, A., Khorshidi, A., Farahani, M. F., & Mahmoudi, A. H. (2018). Providing A Talent Management Model for Shahed University Staff. *Iranian journal of educational Sociology*, 1(10), 25-38.
234. Holliday , M. (2020, decembre 03). *oracle netsuite*. Consulté le 06 18, 2021, sur <https://www.netsuite.com>: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>
235. Hou, X., & Huang, R. (2021). The Literature Review of Proactive Behavior at Work. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 522, pp. 129-132. Atlantis Press SARL.
236. Hsieh, C.-T., Huang, H.-C., & Lee, W.-L. (2016). Using transaction cost economics to explain open innovation in start-ups. *Management Decision*, 54(9), 2133-2156. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0012>
237. Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management A strategy for improving employee. 746.
238. Hussainy, S. S. (2020). Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(1), 40-46. doi:10.33642/ijbass.v6n1p5
239. Hussein, A. M., & all, e. (2021, ganuary). Employees Retention Strategy and its Impact on Organizational Memory: An Exploratory Research for the opinion of Faculty Members at Private Colleges on Baghdad. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(01), 359. Récupéré sur www.richtmann.org
240. HUSSEIN, B. A., & AYKAN, E. (2016). Effects of Human Resources Training on Employee Perceived Performance: Comparison of Somalia-Turkiye Telekommunication Bussinesses. *Archives of Business Research*, 4(6), 01-15. doi:DOI: 10.14738/abr.46.2331
241. Ibrahim, A. Y. (2020). Performance Management and Appraisal. *international journal of science technology & management*, 9(7), 31-19.

242. Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Turkcan, H. (2016). The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(235), 764 – 770. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.078
243. Iqbal, T., & Khan, M. N. (2021). *The Impact of Artificial Intelligence (AI) on CRM and Role of Marketing Managers*. Department of Business and Economics Studies. FACULTY OF EDUCATION AND BUSINESS STUDIES.
244. Isaksson, O., I. Hallstedt, S., & Rönnbäck, A. Ö. (2018). *Digitalisation, sustainability and servitisation:Consequences on product development capabilities in manufacturing firms*. Linköping, Sweden: NordDesign.
245. Janjić, I., & Rađenović, T. (2019). THE IMPORTANCE OF MANAGING INNOVATION IN MODERN ENTERPRISES. *SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE*, 65(3), 45-54.
246. Jesús Álvarez , S., José-Á. , M.-D., & Mariano , N. (2016). The innovation strategies for managing a specific paradox: exploration/exploitation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1362-1380. doi:doi.org/10.1080/14783363.2016.1260447
247. Jin , C., Alexander , B., Eric , V., & Poh Kam , W. (2019). Connotation and types of innovation. In C. Jin , & Y. Ximing , *The Routledge Companion to Innovation Management* (pp. 54–26). London SW1P 1WG, UK: Routledge.
248. Jolly, B., Md Isa, F., Othman, S. N., & Ahmdon, M. A. (2016). The Influence of Management Capability, Marketing Capability and Competitive Advantage on Malaysian Construction Project Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(S8), 142-148. Récupéré sur www.econjournals.com
249. Jonathan, O. A., Seun, A. A., & James, O. O. (2016). Managerial Capability and The Innovative Prowess of Entrepreneurial Firms in Nigeria. *World Journal of Research and Review*, 2(3), 18-21. Récupéré sur www.wjrr.org
250. Jonnalagadda, R., Singh, P., Gogineni, A., Sadashiva Reddy, R., & Reddy, H. (2022). Developing, Implementing and Evaluating Training for Online Graduate Teaching Assistants Based on ADDIE Model. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 28(1), 2. doi:10.9734/AJESS/2022/v28i130664
251. Juliana, N. O., Hui, H. J., Clement, M., Solomon, E. N., & Elvis, O. K. (2021). The Impact of Creativity and Innovation on Entrepreneurship Development:Evidence from Nigeria. *Open Journal of Business and Management*(9), 1743-1770. doi:DOI: 10.4236/ojbm.2021.94095
252. Junaid Khan, A., & Iqbal, J. (2020, Avril 30). Training and Employee Commitment: The Social Exchange Perspective. *Journal of Management Sciences*, 7(1), 90-91. doi:DOI: <https://doi.org/10.20547/jms.2014.2007106>
253. Juneja, P. (s.d.). *employee retention*. Consulté le aout 13, 2021, sur MSG management study guide: <https://www.managementstudyguide.com/challenges-in-employee-retention.htm>
254. Junjie, M., & Yingxin, M. (2022). The Discussions of Positivism and Interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 10-14. doi:DOI: 10.36348/gajhss.2022.v04i01.002

255. Kanna, V. (2014, June). Talent retention Issues and challenges. *ADVANCE RESEARCH JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE*, 05(01), 114.
256. Kashif, A., Shafiq, M., Tahir, A., Wahid, S., & Shabaz, A. (2021). Impact of On Job Training, Training Design and Training Delivery Style on Organizations Performance. *FUJBE*, 33. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/348650153>
257. Kazi Tanvir, M., Ishraat, S., & Arif, I. (2019). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*, 3. doi:<https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1705627>
258. Keah, C. T., Vijay, K. R., & Ram, N. (2007). The Impact of Operations Capability on Firm Performance. *International Journal of Production Research*, 5135-5156. doi:10.1080/00207540600871269
259. Kenneth, B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*(61), 453-406. doi:doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011
260. Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 1–26. doi:10.1080/15332667.2020.1840904
261. Khan, Y. K. (2016). Impact of Structural Capital on Innovation in Australian SMEs. *the European Proceedings of Social & Behavioural Sciences* (pp. 302-312). Future Acafemy.
262. Khoironi, T. A., Syah, H., & Dongoran, P. (2018). Product Quality, Brand Image and Pricing To Improve Satisfaction Impact on Customer Loyalty. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 51-58.
263. Kim, E.-J., Park, S., & Kang, H.-S. (. (2019). Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 306-321. doi:<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0075>
264. Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. K. (2021, Sept). *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Newnan: Kirkpatrick Partners.
265. Kong, Y., & Masud, I. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *SAGE Open*, 2. doi:<https://doi.org/10.1177/21582440209208>
266. Kotsemir, M. N., Abroskin, A. S., & Dirk, M. (2013). *INNOVATION CONCEPTS AND TYPOLOGY – AN EVOLUTIONARY DISCUSSION*. University Higher School of Economics. doi:DOI:10.2139/ssrn.2221299
267. Kowalewski, M. (2016). The concept of kaizen and kaizen costing in the management of a modern enterprise. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 80(2), 277–284. doi:10.18276/frfu.2016.2.80/2-29
268. Ksenia, O., & Anna, B. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 3. doi:doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102190
269. KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES. *Human Resources Management & Ergonomics*, V(2), 60-70.

270. Kumar, P., & Nirmala, R. (2013). Implementing Performance Management Systems in Organisations. *Acme Intellectuals International Journal of Research in Management*, 4(4), 1-14.
271. Labor, U. D. (2021). *Resource for Development and Delivery of Training to Workers*. guideline.
272. LABROUCHE, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. *XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–21). Rennes: association internationale du management stratégique.
273. Lafoua, M. (2016). Manufacturing System Flexibility. *Procedia CIRP*.
274. Lagat, C., & Frankwick, G. L. (2017). Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *J for Global Business Advancement*, 10(3), 327–345. doi:10.1504/JGBA.2017.10005516
275. LAURANO, M. (2015, octobre). The Talent Acquisition Manifesto.
276. Leber, M., Bastič, M., Mavrič, M., & Ivanišević, A. (2014). Value Analysis as an Integral Part of New Product Development. *Procedia Engineering*(69), 90 – 98. doi:10.1016/j.proeng.2014.02.207
277. LECZYKIEWICZ, T. (2013). Talent Management Model in the Organization. Dans Authors, *Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries* (p. 51). NAVA.
278. Leo, R. M., Camboim, G. F., Avila, A. M., Reichert, F. M., & Zawislak, P. A. (2022). Innovation capabilities in agribusiness: evidence from Brazil. *RAUSP Management Journal*, 57(1), 65-83. doi:DOI 10.1108/RAUSP-02-2021-0019
279. Leonard , W. M., Muchemi, A., & Kinyua, G. (2022). Organizational Performance as an Outcome of Adaptive Capability:A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(1), 44-63. doi:doi.org/10.20431/2349-0349.1001005
280. Lestari, E., & Ardianti, F. (2019). Technological capability and business success: The mediating role of innovation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2. doi:10.1088/1755-1315/250/1/012039
281. Li, C.-Y., & Fang, Y.-H. (2022). The more we get together, the more we can save? A transaction cost perspective. *International Journal of Information Management*(62), 1-19. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102434
282. Lookman, K., & Pujawan, N. (2022). Measuring innovative capability maturity model of trucking companies in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 1 -22. doi:10.1080/23311975.2022.2094854
283. Lopez-Fresno, P., Savolainen, T., & Miranda, S. (2018). Role of Trust in Integrative Negotiations. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(1), 13-22. Récupéré sur www.ejkm.com
284. M. Bisbey, T., Grossman, R., W. Coultas, C., & Salas, E. (2021). DESIGN, DELIVERY, EVALUATION, AND TRANSFER OF EFFECTIVE TRAINING SYSTEMS. Dans *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (éd. 5, p. 420). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9781119636113

285. M. Mabaso, C., & all, e. (2021, june 09). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, 03. doi:doi.org/10.4102/ac.v21i1.885
286. M.RAMAPRIYA. (2020).
287. Maarse, J. H., & Bogers, M. (2012). An Integrative Model for Technology-Driven Innovation and External Technology Commercialization. Dans *Open Innovation in Firms and Public Administrations* (pp. 59-78). IGI Global. doi:10.4018/978-1-61350-341-6.ch004
288. Maier, D. (2018). PRODUCT AND PROCESS INNOVATION: A NEW PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(6), 133. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/330834502>
289. Mantow, H. D., & Nilasari, M. B. (2022). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 51 - 66. doi:<https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.837>
290. Mariusz , S., & John , B. (2021). Impact of sustainable innovation on organizational performance. In V. Cosmina L. , R. Nadine , & O. Ward , *Sustainable Innovation Strategy, Process and Impact* (pp. 1–1). London: Routledge. doi:doi.org/10.4324/9780429299506
291. Markaki, A., Malhotra, S., Billings, R., & Theus, a. (2021). Training needs assessment: tool utilization. *BMC Medical Education*, 21(310), 2.
292. MASRI , N., & SULIMAN , A. (2019). TALENT MANAGEMENT, EMPLOYEE RECOGNITION AND PERFORMANCE IN THE RESEARCH INSTITUTIONS. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127 -140. doi:DOI 10.2478/sbe-2019-0010
293. Mata, M. N., Martins, J. M., & Inacio, P. L. (2023). Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility: Project complexity as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100327>
294. MATLAKALA, H. N. (2021). *TRAINING NEEDS ANALYSIS AND TALENT MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE STAFF AT A HEALTH SCIENCES UNIVERSITY. UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA*. Récupéré sur <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/27908>
295. Mayo, A. (2018, Novembre). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review*.
296. Mdhlalose, D. (2023). the systimatic review of effective performance management systems in organizations. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 21(2), 319–330. doi:sitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.0sitas> Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.0> sitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.04>
297. Mehale, K., Govender, C., & Mabaso, C. (2021, mar 31). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), 3.
298. Mekelle University. (2020, april 25). *Undergraduate Course Materials*. Retrieved august 01, 2023, from national academic digital library of ethiopia:

<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/78376/1/Negotiation%2BTeaching%2BMaterial.pdf>

299. Mendoza, J. M., & Peláez, M. A. (2021). Organizational adaptability: A reflection based on ex-ante, in action and ex-post conditions. *Cuadernos de Administración*, 34, 1-19. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.oarba>
300. Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 4(3), 58-71. doi:10.4067/S0718-18762009000300006
301. Meyers, M., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 3.
302. Michael, K., & Abbas, R. (2023, 09 29). *THEORY REVIEW*. Consulté le 05 15, 2024, sur theoryhub: <https://open.ncl.ac.uk/theories/12/evolutionary-economic-theory/>
303. Miller, D. (2019, March 26). *Business and Strategy*. doi:doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4
304. Mngomezulu, N., & all. (2015). THE IMPACT OF RECOGNITION ON RETENTION OF GOOD TALENT IN THE WORKFORCE. *Journal of Governance and Regulation*, 04(04), 373.
305. Mohammed Hussein, A., & all. (2021, january). Employees Retention Strategy and its Impact on Organizational Memory: An Exploratory Research for the opinion of Faculty Members at Private Colleges on Baghdad. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(01), 358. doi:doi.org/10.36941/ajis-2021-0030
306. Mohamud, M., & Sarpong, D. (2016). Dynamic capabilities: towards an organizing framework. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 511 - 526. doi:10.1108/JSMA-11-2015-0088
307. Monferrer, D., Segarra, J. R., Estrada, M., & Moliner, M. Á. (2019). Service Quality and Customer Loyalty in a Post-Crisis Context. Prediction-Oriented Modeling to Enhance the Particular Importance of a Social and Sustainable Approach. *Sustainability*, 11(4930), 1–27. doi:10.3390/su11184930
308. Morin, D., & Dauphin-Daffe, O. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines, Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*. Les Presses de l'Université Laval.
309. Mostafa Mabrouk, D. (2021, january). New Insights of the Systematic Approach to Training (SAT): A Quality Governance Perspective. *Open Journal of Social Sciences*(9). doi:DOI: 10.4236/jss.2021.91031
310. Muhammad , S. A., Humaira , T., Muhammad , M. Z., Yuanyuan , J., & Shazia , N. (2021). Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability. *Engineering Management Journal*, 00(00), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1884450>
311. Muhammad , S., Rosmaini , T., Muhammad Imran , Q., & Josu , T. (2019). A New Framework of Blue Ocean Strategy for Innovation Performance In Manufacturing Sector. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 1382-1389. doi:DOI: 10.35940/ijeat.E1197.0585C19

312. Mukherjee, S. (2019). Improving Process Quality. Dans S. Mukherjee, *Quality Domains and Dimensions* (pp. 179–211). Singapore: Springer. doi:doi.org/10.1007/978-981-13-1271-7_9
313. Mukhles , M.-A. (2020). THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES. *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 02(01), 244-245.
314. Nageshwar , D. (2019, august 06). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Consulté le 09 28, 2021, sur ilearnlot: <https://www.ilearnlot.com/what-are-the-key-principles-of-training-and-development/50114/>
315. Naruetharadhol, P., Srisathan, W., Gebombut, N., & Ketkaew, C. (2021). Towards the open eco-innovation mode: A model of open innovation and green management practices. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-29. doi:DOI: 10.1080/23311975.2021.1945425
316. Nataya, A., & Sutanto, J. (2018). The Effect of Product Innovation And Service Innovation Towards Marketing Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 62.
317. Nazli, N. N., Abu Hasan, N. N., Hizam, S. M., & Abdullah, A. S. (2011). THEORY OF TRAINING EFFECTIVENESS EVALUATION BY KIRKPATRICK. Dans P. J. Adetule, *The Handbook on Management Theories*. ABRN ASIA PUBLICATION.
318. Neher, A., & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129-1152. doi:DOI 10.1108/IJPPM-04-2019-0201
319. Nelmi Trevisan, L., & all, e. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 05(01), 53;52.
320. Nguyen, H., & Dana, L.-P. (2020). Talent attraction strategy of Samsung Vietnam. *International Journal of Advanced Research and Development*, 5(3), 19.
321. Nurfadilah, D., Samidi, S., & Daryanto, W. M. (2022). The role of talent development on business performance in Islamic rural banks. *Frontiers in Education*, 1-17. doi:http://dx.doi.org/10.3389/feduc.2022.1045729
322. Nuzhat , M., & Chang-woo , N. (2019). The Development of an ADDIE Based Instructional Model for ELT in Early Childhood Education. *Educational Technology International*, 31.
323. Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). TALENT MANAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK WITH PRACTICAL APPROACH. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 7(4), 1-10.
324. Nystrom, M. (2020, fevrier 24). *how-to-build-an-effective-talent-acquisition-strategy*. Récupéré sur employment service: <https://blog.o2employmentservices.com/how-to-build-an-effective-talent-acquisition-strategy>
325. OLDACHE, M., & HOUATIS, D. (2018). Importance de l'épistémologie et l'histoire des sciences dans l'enseignement. *Didactiques*, 07(02), 59-8. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/300>

326. Olszewska, K. (2019). Cost management with budgeting and Kaizen Costing. 171-190.
327. Olufemi A, O. (2018). Adaptive Capabilities as Predictors of Sustainable Competitive Advantage among Selected Banks in Nigeria. *Operational Research in Management, Social Sciences & Education*, 4(1), 53-62. Récupéré sur <http://internationalpolicybrief.org/journals/international-scientific-research-consortium-journals/intl-jrnl-of-operational-research-in-mgmt-soc-sci-edu-vol4-no1-june-2018>
328. ÖRNEK, A. Ş., & ŞAHBAZ, A. (2022). Relationship Between Customer Needs, Customer Relationship Management, and Customer Loyalty: The Sample of Gemport Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri İhtiyaçları ve Sadakati Arası... *Journal of Research in Entrepreneurship Innovation and Marketing*, 6(12), 118-140. doi:doi.org/10.31006/gipad.1203797
329. paddle. (no year). *Product innovation strategy: Types, benefits, and processes*. Retrieved January 20, 2023, from paddle: <https://www.paddle.com/resources/product-innovation#why-invest>
330. Park, D., Bahrudin, F. I., & Han, J. (2020). CIRCULAR REASONING FOR THE EVOLUTION OF RESEARCH THROUGH A STRATEGIC CONSTRUCTION OF RESEARCH METHODOLOGIES. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 8(3), 1-23.
331. Park, J., Hamirahanim, A., Suh, J., & Hussin, H. (2019). A Study of Integrative Bargaining Model with Argumentation-Based Negotiation. *Sustainability*, 11(6832), 1–21. doi:10.3390/su11236832
332. Park, Y. S., Konge, L., & Artino, A. R. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 95(5), 690-694. doi:doi: 10.1097/ACM.0000000000003093
333. Patrick, D., Steven, P., & David, P. (2016). In search of innovative capabilities of communities of practice: A systematic review and typology for future research. *Management Learning*, 1–19. doi:10.1177/1350507616646698
334. Paull, M., Whitsed, C., & Girardi, A. (2016). Applying the Kirkpatrick model: Evaluating an Interaction for Learning Framework curriculum intervention. *Issues in Educational Research*, 26(3), 490-507.
335. payscale. (2019, september 13). *WHY EMPLOYEE RETENTION IS IMPORTANT & HOW TO IMPROVE IT*. Récupéré sur payscale: <https://www.payscale.com/compensation-today/2019/09/why-is-employee-retention-important>
336. Pervin, N., & Mokhtar, M. (2022). The Interpretivist Research Paradigm: A Subjective Notion of a Social Context. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 11(2), 419–428. doi:http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i2/12938
337. Petrus, B. (2019). ENVIRONMENTAL DYNAMISM: THE IMPLICATIONS FOR OPERATIONAL AND DYNAMIC CAPABILITIES EFFECTS. *MANAGEMENT SCIENCES*, 24(1), 28-36. doi:DOI: 10.15611/ms.2019.1.04
338. Philippe, B., & Gilles, G. (2015). DÉTERMINER LA VALEUR DE L'INNOVATION EN TRAIN DE SE FAIRE C'EST AUSSI ET DÉJÀ INNOVER. *innovation*, 2(45), 17. doi:DOI: 10.3917/inno.047.0015

339. Pidun, U., Reeves, M., & Schüssler, M. (2019, SEPTEMBER 27). *CORPORATE STRATEGY*. Récupéré sur BCG: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
340. Piotr F. , B. (2021). Innovation strategy on the example of companies using bamboo. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(3), 5. doi:doi.org/10.1186/s13731-020-00144-2
341. Poazi, F. D., O. Tamunosiki-Amadi, J., & Fems, M. (2017). The Resource-Base View of Organization and Innovation: Recognition of Significant Relationship in an Organization. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(3), 692-699. doi:doi.org/10.5281/zenodo.1129862
342. Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, 43(4), 206-216. doi:DOI 10.1108/00197851111137825
343. Prváková, M. (2020). Factors of Open Innovation. *Studia commercialia Bratislavensia*, 13(44), 160–173. doi:DOI: 10.2478/stcb-2020-0007
344. Pufal, N., Zawislak, P. A., Alves, A. C., & Gamarra, J. T. (2014). Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. *Strategic Management Quarterly*, 2(3 & 4), 47-69. doi:http://dx.doi.org/10.15640/smq.v2n3-4a3
345. PUFAL, N., ZAWISLAK, P. A., REICHERT, F. M., & ALVES, A. C. (2015). MANAGEMENT CAPABILITY AND INNOVATION: WHAT IS THE RELATIONSHIP? (pp. 2191-2170). International Association for Management of Technology.
346. Putri, R. F., & Sopiah , S. (2022). HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT : A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 204 - 217. doi:http://dx.doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.320
347. R. Furr, N. (2019). Product Adaptation During New Industry Emergence: The Role of Start-Up Team Preentry Experience. *Organization Science*, 1–21. doi:doi.org/10.1287/orsc.2018.1278
348. R. Mey, M., Poisat, P., & Stindt, C. (2021, avril 28). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 2. doi:https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504
349. Rahnama, A., & Murphy, T. (2018). *The Adaptable Organization Harnessing a networked enterprise of human resilience*. londre: Deloitte. Récupéré sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/the-adaptable-organization-pov.pdf>
350. Rains, J. (2011). *Target cost management : the ladder to global survival and success*. Boca Raton: Taylor and Francis Group.
351. Rajak, B., & Pandey, M. (2017). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB COMMITMENT AND JOB SATISFACTION THROUGH A REVIEW OF LITERATURE. *Management Insight*, XIII(1), 74-79. doi:https://doi.org/10.21844/mijia.v13i01.8363

352. Rajan , V. (2018). INNOVATION, INNOVATION STRATEGY, AND STRATEGIC INNOVATION. *Innovation and Strategy*, 143-166. doi:doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007
353. Ramenskaya, L. A. (2020). The concept of ecosystem in economic and management studies. *UPRAVLENETS/THE MANAGER*, 11(4), 16-28. doi:DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2
354. Ramezani, A. r., & Razmeh, A. P. (2014). Kaizen and Kaizen Costing. *Academic Journal of Research in Business and Accounting*, 2(8), 43-52.
355. Razak, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. (2016). *Journal of Marketing and Consumer Research*, 30, 59-68. Récupéré sur www.iiste.org
356. Reed , K. (2020). *Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech's Pamplin College of Business. doi: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement> CC BY NC-SA 3.0
357. Revti Raman , S., Thao Kim , N., & Dave , C. (2018). Exploitation Strategy and Performance of Contract Manufacturing Exporters: The Mediating Roles of Exploration Strategy and Marketing Capability. *Journal of International Management*, 2. doi:doi.org/10.1016/j.intman.2018.02.001
358. Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. (2017). The business ecosystem concept in innovation policy context: building a conceptual framework. *The European Journal of Social Science Research*, 31(3), 333-349. doi:<https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1300089>
359. Robertson, J. (2020). Competition in Knowledge Ecosystems: A Theory Elaboration Approach Using a Case Study. *Sustainability*, 12(18), 1–20. doi:<https://doi.org/10.3390/su12187372>
360. Rodrigues, M. (2020).
361. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 10(3), 208.
362. Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. d. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*(19), 107-121. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
363. Saad , H., Mei, T. S., & Johari, H. (2017). MEDIATING ROLE OF OPERATIONAL CAPABILITIES BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A PROPOSED THEORETICAL FRAMEWORK. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-12.
364. Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*(5), 106.
365. Saibene, A., Assale, M., & Giltri, M. (2021). Expert systems: Definitions, advantages and issues in medical field applications. *Expert Systems With Applications*(177), 1-15. doi:doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114900

366. Samsudin, Z., & Ismail, M. D. (2019). The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 1071–1078. doi:10.6007/IJARBS/v9-i6/6068
367. Sansone, C., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2020). Critical Operations Capabilities for Competitive Manufacturing in a High-Cost Environment: A Multiple Case Study. *OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, 13(1), 94 - 107.
368. Selay , A., & Buket , A. (200). A Study on the development process of a multimedia learning environment according to the ADDIE model and students' opinions of the multimedia learning environment. *Interactive Educational Multimedia*(17), 4.
369. Selma , S., Bahrija , U., & Lejla , T. (2019). THE INTERPLAY OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND BUSINESS MODEL INNOVATION TOWARD COMPANY PERFORMANCE. *Journal of Contemporary Management Issues*, 24(2), 63-79. doi:doi.org/10.30924/mjcmi.24.2.5
370. Sengupta, N., & Sengupta, M. (2014). Employee Engagement: A HRM Tool for Achieving Organizational Goals. *non publier*. Consulté le august 06, 2021, sur <https://www.sdmimd.ac.in/SDMRCMS/articles/CRM2014/5.pdf>
371. Seojeong , Y., Yoonji , K., & Seungho , C. (2022). How to Respond to Disruptive Innovation in Online Retail Platforms. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 8(130), 1-27. doi:doi.org/10.3390/joitmc8030130
372. Sergiy , M. (2019, july 19). *Learning Principles in Training and Development*. Récupéré sur racoon gang: <https://raccoongang.com/blog/learning-principles-training-and-development/>
373. Sgroi, F., & Sciancalepore, V. D. (2022). Dynamics of structural change in agriculture, transaction cost theory and market efficiency: The case of cultivation contracts between agricultural enterprises and the food industry. *Journal of Agriculture and Food Research*(10), 1–6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jafr.2022.100396>
374. SHAH, G. M., MEMON, N. A., & TUNIO, G. (2021). Need for Talent Management and Investigating Its Impact on Organizational Performance of Higher Education Institutes. *International Review of Management and Business Research*, 10(1), 182-168.
375. Shah, S. A., Shoukat, M. H., Ahmad, M. S., & Khan, B. (2021). Role of social media technologies and customer relationship management capabilities 2.0 in creating customer loyalty and university reputation. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-26. doi:doi.org/10.1080/08841241.2021.1991072
376. Shalender, K., & Singh, N. (2014). Understanding product flexibility using. *Journal of Strategic Marketing SAP–LAP approach*, 22(2), 104-116. doi:dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.876065
377. Shammout, M. (2021). THE IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEES PERFORMANCE. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3(11), 78-110.
378. Sheikh, A. A., Ikram, M., Ahmad, R. M., Qadeer, H., & Nawaz, M. (2019). Evaluation of key factors influencing process quality during construction projects in Pakistan. *Grey Systems: Theory and Application*, 5. doi:doi.org/10.1108/GS-01-2019-0002

379. Silzer, R., & E. Dowell, B. (2010). *Strategy driver talent management*. San Francisco: Jossey-Bass.
380. Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 426.
381. Singh, J., & Arumugam, T. (2020). Retention of Employees through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 12(03), 20.
382. Singh, P. K., Sharma, S., Samuel, C., & Verma, S. (2017). *Supplier Relationship Management and Selection Strategies – A Literature Review*. (Banaras Hindu University) Varanasi: Indian Institute of Technology.
383. Soedarto, T., & Sunarsono, R. J. (2019). THE PARCELING OF LOYALTY: BRAND QUALITY, BRAND AFFECT, AND BRAND TRUST EFFECT ON ATTITUDINAL LOYALTY AND BEHAVIORAL LOYALTY. *Academy of Strategic Management Journal*, 2-16.
384. Sofiane, N. (2021). *L'innovation au sein des PME-PMI Algériennes*. these Doctorat LMD, Université d'Oran 2, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
385. Sol, K. (2022). Understanding epistemology and its key approaches in research. *Cambodian Journal of Educational Research*, 2(2), 80–99.
386. Soma, M. K. (2017). NEGOTIATION STRATEGIES & TACTICS FOR BUSINESS SUCCESS. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 39-45.
387. Somasundaram, U. V., & Marshall, E. T. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. *Academy of Human Resource Development International Conference*. Austin: 850-857.
388. Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *PRODUCTION & MANUFACTURING RESEARCH*, 7(1), 67–87. doi:doi.org/10.1080/21693277.2019.1581674
389. Srivastava, P., & Srivastava, D. K. (2019). Resource-based theory and SMEs internationalisation: evidences from Indian firms. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 37(3), 364-398.
390. Stéphanie , B., Benoit , H., Muriel , D., Anne , d., & Léandra , M.-S. (2017, November). *projets*. Retrieved from Oui a l'industrie: <https://www.institutreindus.fr/projets/innovations-creatrices-emplois-industriels/>
391. Steven , S., & Hui , C. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1-21. doi:doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568
392. Stević, Ž. (2017). Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications (IJEBA)*, 19(1), 23-27.
393. St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 5). Québec: TC Imprimeries Transcontinental.

394. SULAIT, T. (2010). *RELATIONAL CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: A CASE OF MANUFACTURING TEA FIRMS IN UGANDA*. UGANDA: MAKERERE UNIVERSITY.
395. Taherdoost, H., & Brard, A. (2019). Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *Procedia Manufacturing*(32), 1024–1034. doi:10.1016/j.promfg.2019.02.317
396. Tahiri, A., Kovaçi, I., & Krasniqi, A. (2020). Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance Appraisal by SME Managers in Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII(4), 288-298.
397. Tallman, S. (2015). dynamic capabilities. Dans C. Cooper (Éd.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons. doi:doi.org/10.1002/9781118785317.weom060060
398. Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsyna, K. S., & Holmström, J. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53(4), 1-9. doi:https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002
399. Tan, X. J., Cheor, W. L., Yeo, K. S., & Leow, W. Z. (2022). Expert systems in oil palm precision agriculture: A decade systematic review. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*(34), 1569–1594. doi:doi.org/10.1016/j.jksuci.2022.02.006
400. Tang, T. (., Fisher, G. J., & Qualls, W. J. (2021). The effects of inbound open innovation, outbound open innovation, and team role diversity on open source software project performance. *Industrial Marketing Management*, 94, 216–228. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.013
401. team, i. (2022, october 19). *Career development*. Consulté le july 07, 2023, sur indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/multi-tasking-skills>
402. TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
403. Teixeira, D. C., & Gamarra, J. T. (2021). Technological capability, transactional capability and firm boundaries. *SUMA DE NEGOCIOS*, 12(27), 124-135.
404. THE INFLUENCE OF TRAINING DESIGN, INDIVIDUAL. (2018). 105.
405. Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View. *European Research Studies*, XII(3), 177-190.
406. Theys, N., & Schultz, C. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 3.
407. Thomassen, M., Løje, H., & Basaiawmoit, R. (2018). Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, connected in theory separated in practice: - Can we strengthen engineering education by understanding the overlaps and the differences between the four concepts in an educational context. *Proceedings of the 46th SEFI Annual* (pp. 462-478). European Society for Engineering Education (SEFI).
408. Timoshenko, A., & R. Hauser, J. (2019). Identifying Customer Needs from User-Generated Content. *Marketing Science*, 1–20. doi:doi.org/10.1287/mksc.2018.1123
409. Tomasz , N. (2011). PROBLEMS OF SME SECTOR ENTERPRISE INNOVATIVE CAPACITY MEASUREMENT. ANALYSIS OF SELECTED CASES.

410. Towler, A. (2020, 07 18). *All Management Learning Resources*. Consulté le 04 11, 2023, sur CQ net: <https://www.ckju.net/en/dossier/adaptability-foundation-adaptability-and-how-implement-it-practice>
411. Trini , P., & Asmara Iriani , T. (2014). Implementing The Addie Model For UT's Tutor Training Program Development. *Conference: International Conference on Teacher Education: Teaching and Learning in the 21st Century* (p. 331). Indonesia: Universitas Terbuka.
412. Tripathy, S. (2014). Talent Acquisition a Key Factor to Overcome New Age Challenges and Opportunities for Human Resource Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(12), 40.
413. Uduak , T. I., Victor, U., Inegbedion, D. O., & Nsikan , J. E. (2015). Effective Performance Management Systems and Employee Productivity: Evidence from Multichoice Company, Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(5). Récupéré sur <http://www.ijmsbr.com>
414. uie. (2009). *Talent strategies for innovation*. ontario,canada: Economist Intelligence unit.
415. Umarani, R., Priya, T. S., Mahato, A. P., Shaikh, I. A., Shankar, R., & Sumitha, K. (2022). A Literature Review on Customer Relationship Management. *SPECIAL EDUCATION*, 1(43), 8448-8458.
416. Vasanthi, S., & S, R. (2019). Designing Implementing and Evaluating Employee Training Programs. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 3056-3057. doi:10.35940/ijrte.C4863.098319
417. Vasile, E., & Croitoru, I. (2013). TARGET COST – TOOL FOR PLANNING, MANAGING AND CONTROLLING COSTS. *Romanian Journal of Economics*, 36(1(45)), 114-127. Récupéré sur <http://www.revecon.ro/articles/2013-1/2013-1-7.pdf>
418. Vejvodová, J. (2009). The ADDIE Model: Dead or Alive? *Unpublished search*, 3.
419. Vermani, S. (s.d.). retining of talent. *Tactful Management Research Journal*, 83.
420. Vermani, S. (sans annee). RETAINING THE TALENT – NEED OF THE HOUR. *Tactful Management Research Journal*, 80.
421. Victoria , W., Renata , D., Robert , P., & Stephan , H. (2021). INNOVATION STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE PARADIGM OF THE FIVE DIMENSIONS OF INNOVATION STRATEGY. *Scientific Journal of Logistics*, 17(2), 205-211. doi:doi.org/10.17270/J.LOG.2021.587
422. Viljoen, M., Bennett, J., Berndt, A., & Zyl, C. v. (2005). THE USE OF TECHNOLOGY IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM). *Acta Commercii*, 5(1), 106-116. doi:10.4102/ac.v5i1.75
423. Vinesh. (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 215. Récupéré sur www.ripublication.com
424. Viv , E., Catarina , C., Keith , T., & Ann , C. (2022). Redefinition /redirection and incremental change: A systematic review of innovation in teacher education research. *Teaching and Teacher Education*(121), 2.

425. Wang, S., & Su, D. (2022). Sustainable Product Innovation and Consumer Communication. *Sustainability*(14), 1–19. doi:doi.org/10.3390/su14148395
426. Wengroff, J. (2021, January 28). *leaders in learning*. Consulté le September 18, 2021, sur getsynapse: <https://getsynapse.com/blog/13-learning-and-development-statistics-you-need-to-know-in-2021/>
427. Wickramaaratchi, D. (2020). The Impact of Talent Management on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected Public Banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 21-36. doi:DOI: 10.4038/sljhrm.v10i1.5648
428. Williams, K. (2017). *attracting talent*. Récupéré sur Williams Kent: <http://www.williams-kent.com/wp-content/uploads/2017/05/Attracting-talent.pdf>
429. Worlu, R., Olokundun, M., Amahian, A., Inelo, F., & Adeniji, C. (2016). Exploring the Linkage between Political Resources and Corporate Politics: An Adaptation of the Resource-Based Theory. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2), 359-364. doi:10.5901/mjss.2016.v7n2s1p359
430. Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences Journal*, 41(4), 721-754.
431. Xi, Z. (2022). Incremental Innovation: Long-Term Impetus for Design Business Creativity. *Sustainability*, 14(14697), 224. doi:doi.org/10.3390/su142214697
432. Yeught, C. V. (2013). *CAPACITÉS DYNAMIQUES ET APTITUDE À L'INNOVATION DES PETITES ORGANISATIONS TOURISTIQUES ENGAGÉES EN RSE*. Nice: AIMS. Récupéré sur www.researchgate.net/publication/256495548
433. YİĞİT, A. M. (2022). Kaizen Approach to Reducing Production Costs and a Case Study. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK*, 14(2), 1267-1277. doi:doi.org/10.20491/isarder.2022.1440
434. Zahariadis, N. (2016). Bargaining power and negotiation strategy: examining the Greek bailouts, 2010–2015. *Journal of European Public Policy*, 1-21. doi:10.1080/13501763.2016.1154977
435. Zawislak, P. A., & al. (2014). THE DIFFERENT INNOVATION CAPABILITIES OF THE FIRM: FURTHER REMARKS UPON THE BRAZILIAN EXPERIENCE. *Journal of Innovation Economics & Management*, 01(13), 129-150. doi:DOI : 10.3917/jie.013.0129
436. Zhang, Q., Wu, D., Fu, C., Baron, C., & Peng, Z. (2016). A new method for measuring process flexibility of product design. *International Transactions in Operational Research*, 1–18.
437. Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 148-149.
438. Zhang, Y. E., & Nesbit, P. L. (2018). Talent Development in China: Human resource managers perception of the Value of the MBA. *The International Journal of Management Education*(16), 380–393. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.06.001>

439. Zharova, E. (2015). TRANSACTION COSTS IN THE SYSTEM OF INNOVATION MANAGEMENT AND WAYS TO REDUCE THEM. *Science Governance and Scientometrics Journal*, 10(2), 204-217.
440. Zhuang, T., Qian, Q., Visscher, H., & Elsinga, M. (2020). An analysis of urban renewal decision-making in China from the perspective of transaction costs theory: the case of Chongqing. *Journal of Housing and the Built Environment*(35), 1177–1199.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10901-020-09733-9>
441. zinger, d. (2010). *zingemodel*. Récupéré sur ENGAGE WITH DAVID ZINGER:
<https://www.davidzinger.com/zinger-model/>
442. Žižlavský. (2014). An Analysis of Innovation Classification and Typology: A Literature Review. *Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation*, (p. 12).

الملاحق

جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

عنوان الاطروحة: دور إدارة المواهب في تطوير القدرات الابتكارية في المؤسسة الاقتصادية

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يندرج ضمن دراسة بحثية في إطار بحث دكتوراه، والمتعلق بموضوع إدارة المواهب ودورها في تطوير القدرات الابتكارية في مؤسستكم

شاكرا لكم حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية والوظيفية:

| | |
|-----------------|---|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى |
| العمر: | أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> بين 30 و 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/> |
| المؤهل العلمي: | تقني سامي <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> دكتورة <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> |
| المسمى الوظيفي: | رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> مدير فرعي <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> |
| الخبرة المهنية: | أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/> |

المحور الأول: إدارة المواهب

| استقطاب المواهب | | | | | | |
|----------------------|---|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 01 | لدى المؤسسة خطة واضحة لاستقطاب المواهب، تضمن تدفقهم باستمرار، تتماشى مع أهدافها العامة. | | | | | |
| 02 | تعتمد المؤسسة على محيطها الداخلي والخارجي كمصدر للمواهب ذات الكفاءات والخبرات التي تحتاجها. | | | | | |
| 03 | تعتمد المؤسسة على الدراسات والتحليلات الاستشرافية لاستقطاب المواهب | | | | | |
| 04 | تضع المؤسسة طرق محددة ومعايير واضحة لاختيار المواهب المناسبة. | | | | | |
| 05 | تهتم المؤسسة بالبحث عن المواهب ذات الخبرة والكفاءة لشغل المناصب القيادية. | | | | | |
| الاحتفاظ بالمواهب | | | | | | |
| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 06 | تتبنى المؤسسة خطة واضحة للاحتفاظ بالموهوبين | | | | | |
| 07 | تهتم المؤسسة بإبراز إنجازات الموهوبين ودعم دورهم داخليا وخارجيا. | | | | | |
| 08 | تهتم المؤسسة بإبراز إنجازات الموهوبين ودعم دورهم داخليا وخارجيا. | | | | | |
| 09 | تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي لدى المواهب وتقييمه بانتظام. | | | | | |
| 10 | تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مادية ومعنوية تتناسب مع قدرات الموهوبين وإنجازاتهم. | | | | | |
| تدريب وتطوير المواهب | | | | | | |
| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 11 | توفر المؤسسة للمواهب فرص التطوير المستمر في وظائفهم | | | | | |
| 12 | توفر المؤسسة برامج تدريبية باستخدام التكنولوجيا لدعم ابداع المواهب وابتكارهم | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|----------|-------|-------|------------|-------|---|
| | | | | | 13 | تستفيد المؤسسة من إبداعات المواهب بعد إنجائهم للبرامج التدريبية |
| | | | | | 14 | تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير المواهب لديها |
| إدارة أداء المواهب | | | | | | |
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الرقم | العبارة |
| | | | | | 15 | تقيم المؤسسة أداء المواهب بشكل دوري ومنتظم |
| | | | | | 16 | تهتم المؤسسة بوضع معايير شفافة وعادلة لتقييم أداء المواهب |
| | | | | | 17 | تهتم المؤسسة بوضع معايير شفافة وعادلة لتقييم أداء المواهب |
| | | | | | 18 | إدارة أداء المواهب تسهم في معرفة فجوة الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية |

محور القدرات الابتكارية

| | | | | | | |
|---------------------------|----------|-------|-------|------------|-------|--|
| القدرة على التطوير | | | | | | |
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الرقم | العبارة |
| | | | | | 19 | ترصد المؤسسة أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا المستخدمة في صناعتها |
| | | | | | 20 | تطور المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالشراكة مع مؤسسات علمية وتكنولوجية متخصصة |
| | | | | | 21 | تحسن المؤسسة منتجاتها، خدماتها بالاعتماد على الخبرات والكفاءات الموجودة بها |
| | | | | | 22 | تكيف المؤسسة التكنولوجية وفقا لاحتياجاتها الخاصة |
| | | | | | 23 | تصمم المؤسسة منتجاتها وخدماتها الأصلية |
| | | | | | 24 | يشارك الموظفون الموهوبون بشكل إيجابي في تطوير منتجات، خدمات وإجراءات المؤسسة |

القدرة على العمليات

| | | | | | | |
|---------------|----------|-------|-------|------------|-------|--|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الرقم | العبارة |
| | | | | | 25 | تتفد المؤسسة عملياتها الإنتاجية وفقا لبرنامج مضبوط |
| | | | | | 26 | للمؤسسة روتين عملياتي يمنع إعادة الأعمال التي تمت |
| | | | | | 27 | تحافظ المؤسسة على كفاية المخزون لمختلف عملياتها |
| | | | | | 28 | تتحكم المؤسسة في عملياتها بشكل يضمن عدم ارجاع المنتجات |
| | | | | | 29 | تسلم المؤسسة منتجاتها، خدماتها بشكل فوري عند الطلب |

| القدرة الادارية | | | | | | |
|----------------------|---|---------------|-------|-------|-------------|------------------|
| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 30 | للمؤسسة خطة استراتيجية توضح أهدافها سنويا | | | | | |
| 31 | إجراءات العمل داخل المؤسسة محددة، موحدة وموثقة | | | | | |
| 32 | تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات الحديثة في مجال التسيير المالي | | | | | |
| 33 | تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير تقنيات وأدوات ممارساتها الإدارية | | | | | |
| 34 | تحرص المؤسسة على تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية | | | | | |
| القدرة على المعاملات | | | | | | |
| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| 35 | تهتم المؤسسة بمراقبة وتحليل السوق الذي تنشط فيه | | | | | |
| 36 | تحرص المؤسسة على فرض شروطها في تعاملاتها التعاقدية مع الموردين والعملاء | | | | | |
| 37 | تجري المؤسسة استطلاعات وبحوث لقياس رضا العملاء | | | | | |
| 38 | تتحكم المؤسسة في أسعار منتجاتها في السوق | | | | | |
| 39 | تستخدم المؤسسة معايير محددة في اختيار مورديها | | | | | |

تزايد الأهمية الاقتصادية للابتكار في البيئة العالمية للأعمال والاقتصاد، التي تعرف تنازع المؤسسات الاقتصادية على الريادة، مما ميز بيئتها بنزعة تنافسية شديدة، ترهن مستقبلها وبقائها واستمرارها، ومن جهة أخرى يلعب العنصر البشري الدور المحوري في تحريك مختلف قدرات المؤسسة، بما فيها قدراتها الابتكارية، وتشكل إدارة المواهب أهم الممارسات الحديثة التي تؤثر بشكل مباشر في هذه الحركة.

وعليه، يأتي بحثنا هذا لتسليط الضوء على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بممارسات إدارة المواهب، وما علاقتها ودورها في تطوير وتنمية قدراتها الابتكارية، حيث تم على مستوى (20) مؤسسة اقتصادية. أجري البحث اعتماداً على المنهج التحليلي والاستنباطي، استخدم فيه الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (150) استبياناً، تم استرجاع (130)، منها (123) استبياناً صالحاً للدراسة والتحليل، من خلال برنامج SPSS v.26، وفقاً لمؤشرات إحصائية تمثلت في مقاييس التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، معامل الارتباط، معامل الانحدار.

أسفرت نتائج البحث إلى وجود ممارسات لاستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى المؤسسات، مع تأثير ضعيف لها على قدراتها الابتكارية، وهي تحتاج إلى التركيز على تطوير هذه الممارسات وتميئتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، القدرات الابتكارية، الابتكار

Abstract :

The economic importance of innovation is increasing in the global environment of business and economics, which is known for the struggle between economic institutions for leadership, which has characterized its environment with an intense competitive tendency, mortgaging its future, survival and continuity. On the other hand, the human element plays the pivotal role in mobilizing the various capabilities of the institution, including its innovative capabilities, and constitutes Talent management is the most important modern practice that directly affects this movement.

Accordingly, our research comes to shed light on the extent of interest of economic institutions in talent management practices, and what is their relationship and role in developing and developing their innovative capabilities, as it was conducted at the level of (20) economic institutions.

The research was conducted based on the analytical and deductive approach, in which the questionnaire was used as a tool for collecting information. (150) questionnaires were distributed, and (130) were retrieved, of which (123) questionnaires were suitable for study and analysis, through the SPSS v.26 program, according to statistical indicators represented In descriptive analysis measures (arithmetic means, standard deviations), correlation coefficient, regression coefficient.

The results of the research revealed that there are practices for talent management strategies at the institutional level, with a weak impact on their innovative capabilities, and they need to focus on developing and growing these practices.

Keywords: talent management, innovative capabilities, innovation

Résumé

L'importance économique de l'innovation augmente dans l'environnement mondial des affaires et de l'économie, connu pour la lutte pour le leadership entre les institutions économiques, qui a caractérisé son environnement par une intense tendance concurrentielle, hypothéquant son avenir, sa survie et sa continuité. D'autre part, l'élément humain joue un rôle central dans la mobilisation des différentes capacités de l'institution, y compris ses capacités d'innovation, et constitue la pratique moderne la plus importante qui affecte directement ce mouvement.

En conséquence, notre recherche vient mettre en lumière l'étendue de l'intérêt des institutions économiques pour les pratiques de gestion des talents, et quelle est leur relation et leur rôle dans le développement et le développement de leurs capacités d'innovation, telle qu'elle a été menée au niveau de (20) institutions économiques.

La recherche a été menée sur la base d'une approche analytique et déductive, dans laquelle le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte d'informations. (150) questionnaires ont été distribués et (130) ont été récupérés, parmi lesquels (123) questionnaires étaient adaptés à l'étude et à l'analyse, via le programme SPSS v.26, selon les indicateurs statistiques représentés dans les mesures d'analyse descriptive (moyennes arithmétiques, écarts types), coefficient de corrélation, coefficient de régression.

Les résultats de la recherche ont révélé qu'il existe des pratiques de stratégies de gestion des talents au niveau institutionnel, avec un faible impact sur leurs capacités d'innovation, et qu'ils doivent se concentrer sur le développement et la croissance de ces pratiques.

Mots-clés : gestion des talents, capacités d'innovation, innovation