



عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات والتنمية

جامعة القدس

دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة
الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الإداريين فيها

رودانا أحمد عمر القاضي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2021م

دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة
الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الإداريين فيها

إعداد:

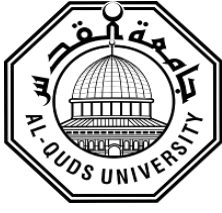
رودانا أحمد عمر القاضي

بكالوريوس علوم تنمية من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. أحمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1442هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية

(جوال) من وجهة نظر الإداريين فيها

اسم الطالبة: رودانا أحمد القاضي

الرقم الجامعي: 21812203

المشرف: د. أحمد حرزالله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 23 / 5 / 2021 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرزالله
التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ
التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: د. عبد القادر دراويش
التوقيع:

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2021

الإهداء

أهدي هذه الرسالة الى سيد الخلق وحييب الحق محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم النبي الأمي الذي علم المتعلمين وصنع جيلاً قرآنياً فريداً، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى ازواجه واصحابه والتابعين.

الى الشهداء والجرحى الذين رووا بدمائهم الزكية ثرى فلسطين الحبيبة، فكانو بحق مشعل الامل والحرية على طريق التحرير.

الى الاسرى، هؤلاء الجنود المجهولين، الذين نسيناهم ومعاناتهم وتركناهم لعدو لا يرحم، ولكن حسبهم أن الله لا ينساهم.

كما وأهدي هذه الرسالة الى أمي التي سهرت وتعبت وتحملت، وعلمتني وربتني على الصلاة والصيام. الى أبي الذي قدم جهداً في نصحي وارشادي في كل مراحل حياتي، فكثيراً ما امدني بخبراته، فكان منارة ومثلاً أعلى لي على الدوام.

إلى زوجي الغالي الذي دعمني الى اكمال مسيرة تعليمي وكان يشجعني على الدوام

فإنني أهدي هذا الجهد المتواضع الى فلسطين الحبيبة .

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : رودانا أحمد عمر القاضي

التاريخ: 2021/ 5 /23

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وتتنزل بفضلته الخيرات والبركات، الحمد لله حمد الشاكرين، الحمد لله حمد الذاكرين، الحمد لله حمد المرابطين على الثغور، الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله ان منّ علينا وكرمنا ووفقنا لاتمام هذه الرسالة.

الحمد لله القائل في محكم التنزيل {فَسُبْحَانَ اللَّهِ حِينَ تُمْسُونَ وَحِينَ تُصْبِحُونَ (17) وَلَهُ الْحَمْدُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَعَشِيًّا وَحِينَ تُظْهِرُونَ} والصلاة والسلام على اشرف الخلق والمرسلين سيدنا وحبينا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم .

بداية أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرّفان الى القائمين على هذا الصرح العلمي الشامخ في جامعة القدس ، والشكر موصول الى مشرفي الدكتور أحمد حرز الله -حفظه الله ورعاه- الذي ساندني وساعدني وامدني بكل ما احتاجه من خبرات، ولم يبخل علي بوقته وجهده، مما كان له اكبر الاثر في اثراء هذه الدراسة.

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى لجنة المناقشة المكونة من الدكتور أحمد حرز الله مشرف الرسالة والدكتور عبد الوهاب الصباغ ممتحناً داخلياً والدكتور عبد القادر دراويش ممتحناً خارجياً على تقبلهم مناقشة الرسالة وإثرائها بالتعديلات اللازمة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية : قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق أهداف محددة، كما أن القيادة الفاعلة تعتمد على قدرة القائد والظروف التي تحيط فيها ، فكل منا يمكنه أن يكون قائد فعلاً من خلال الممارسة، والخبرة، واتباع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة (أبو سمرة، حازم، 2019).

الرؤية الاستراتيجية : المسار المستقبلي للمنظمة على المدى الطويل بناء على الأهداف الموضوعية التي تحدد المركز السوقي الذي المنظمة تنوي تحقيقه، وتوضح هذه الرؤية نوعية القدرات والإمكانات البشرية والمادية التي تخطط لامتلاكها وتنميتها (اللوح، وأبو حجير، 2018).

رأس المال البشري: هو ما تمتلكه المؤسسة من قدرات بشرية وفكرية تتسم بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجالات الأعمال بحيث يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات التشغيل نحو الأفضل (Sadel, 2012).

الممارسات الاخلاقية: مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا وهي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه ان خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين(العنزي ونعمة، 2009).

إدارة المواهب : توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة/مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الامام، والسعي لوضع

الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب(المصري
والاغا،2015).

الملخص :

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من حيث (الرؤية الاستراتيجية , رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، كما انطلقت مشكلة الدراسة من معرفة ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة وما العلاقة بينهما وما الفروق في إجابات المبحوثين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين في محافظة رام الله والبيرة، واختيرت منها عينة عشوائية عددها (106) موظفاً إدارياً.

توصلت الدراسة الى أن مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج الخاصة بالرؤية الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بدرجة عالية ، وأن مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ، ومستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال جاءت بدرجة عالية، وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية.

وتوصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الاداريين فيها.

كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الفئة العمرية، والجنس والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والتخصص، وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات

دلالة احصائية فيما يخص الفئة العمرية، والجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي والتخصص، فيما تبين ان هناك فروق فيما يخص سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فاكثر.

وتوصي الدراسة باستمرار العمل في تعزيز قدرات الطاقم القيادي في شركة جوال، والذي يسهم في تقديم مستوى متقدم من القرارات الاستراتيجية والتي تتيح تقدم الشركة وتقديم المزيد من الخدمات المميزة، وتقديم رؤية استراتيجية واقعية تتناسب مع الوضع الحالي في فلسطين، وبما يتناسب مع قدرات وامكانيات الشركة، بحيث يمكن تحويلها الى نشاطات، وعمل المزيد من الدراسات حول الرؤى الاستراتيجية وادارة الموهبة في الشركات المختلفة ذات العلاقة، من اجل المقارنة بينها فيما يخص الرؤية الاستراتيجية.

The role of strategic leadership in adopting talent management practices in Palestine Cellular Communications Company (Jawwal) from the point of view of its departments.

Prepared by: Rodana Ahmad Omar Alqadi

Supervisor: Dr. Ahmad Hirzallah.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in terms of (strategic vision, human capital, and ethical practices) in adopting talent management practices in the Palestinian Cellular Communications Company - Jawwal. The problem of the study also started from knowing what is the role of strategic leadership in adopting talent management practices. What is the relationship between them and what are the differences in the respondents' answers? , Where the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a tool for the study, and The study population consisted of administrative employees in Ramallah and Al-Bireh, and a random sample of (106) administrative employees was selected.

The study concluded that the level of strategic leadership in the Palestinian Cellular Communications Company - Jawwal came to a high degree, and the results of the strategic vision indicated that the arithmetic average of the total degree came to a high degree, and that the level of human capital in the Palestinian Cellular Communications Company - Jawwal came to a high degree, , And the level of ethical practices in the Palestinian cellular communication company - Jawwal came to a high degree, as well as the level of talent management practices in the Palestinian cellular communication company - Jawwal came to a high degree.

The study found that there is a positive positive correlation with statistical significance at the level of significance (α 0.05) between the level of (strategic leadership, strategic vision, human capital, ethical practices) and the adoption of talent management practices in Palestine Cellular Communications Company (Jawwal) from the point of view. Departments in it

The results also indicated that there are no statistically significant differences with regard to age group, gender, educational level, years of experience, job title and specialization, and it was also found that there are no statistically significant differences with regard to age group, gender, educational level, job title and specialization, as it turns out. There are differences in terms of years of experience in favor of (10) years or more.

The study recommends continuing to work on enhancing the capabilities of the leadership team in Jawwal, which contributes to providing an advanced level of strategic decisions that allow the company to progress and provide more distinctive services, and to provide a realistic strategic vision commensurate with the current situation in Palestine, and in line

with the capabilities and capabilities of the company. So that it can be transformed into activities, and more studies are done about strategic visions and talent management in the different companies involved, in order to compare them with regard to the strategic vision.

أساسيات الدراسة

1.1 المقدمة :

في ظل التسارع العالمي نحو النهوض بالمؤسسات لكي تقدم افضل خدماتها للجمهور تسعى المؤسسات الى التميز في ادائها لكي تبقى في مصاف المؤسسات المتقدمة في جميع المجالات، ولكي يتم ذلك لا بد من تبني قيادة حكيمة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية ثاقبة في استشراف ما خلف الستار، وما هو مجهول.(اللوحي، أبو حجير، 2018)

وفقا لدراسة (hitt&ireland:2002) فإن القيادة الإستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ، فعلى قدر وجود قيادة استيرراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستيرراتيجية في تحقيق أهدافها.(اللوحي، أبو حجير 2018)

تمثل القيادة ولا تزال احد المتغيرات المهمة في الإدارة ولا سيما في الدراسات التنظيمية والاستيرراتيجية، إذ نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمختصين، سعيا وراء محاولة تفسيره، وتأطيره بنظريات ومداخل علمية مختلفة، وكنتيجة للتطور الحاصل في علم الادارة فقد بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الاستيرراتيجية، لما لها من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها، ولا سيما في ظل تبني المدخل الاستيرراتيجي من قبل أغلب تلك المنظمات أن لم نقل اغلبها في الوقت الراهن، فلا يمكن لاحد أن يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستيرراتيجية، لذلك بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بها بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المعاصرة ، أما إدارة الموهبة فيبرز دورها وأصبحت من الموضوعات ذات الاهتمام الكبير ولا سيما في ظل الصعوبات والتحديات الكبيرة التي يشهدها العالم في كل المجالات، لأن الموارد البشرية

أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فينبغي تطويرها والمحافظة عليها للوصول إلى أهدافها، فلا بد أن هناك موارد بشرية ذات مهارات وخبرات ومواهب جيدة قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الأمثل الذي يتوافق مع متطلبات السوق، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد الموهوبة والحفاظ عليها من التحديات التي تواجه المؤسسات، فالقائد الاستراتيجي نجاحه يعتمد على مدى محافظته على الافراد العاملين والموهوبين وتطويرهم وتنمية مواهبهم، فضلا عن عمل اكتشاف المواهب بات احد المهام الرئيسية للقادة، لأن مستقبل المنظمات يعتمد على التعرف عليها وتطويرها وصقلها، بل واستبدالها إذا لزم الامر، فلا وجود للقيادة الإستراتيجية البعيدة عن تبني المواهب (كاطع،2016).

2.1 مشكلة الدراسة

يعد موضوع تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية من الموضوعات المهمة في وقتنا الحاضر، وذلك لوجود نقص في قدرات الإدارات على تبني المواهب واستثمارها بالشكل اللازم، مما يحد من الإبداع والابتكار، سواء كان هذا النقص ناتج عن مشكلات إدارية أم اقتصادية أم سياسية أم تكنولوجية أم ثقافية، ويرجع ذلك إلى نقص في المواهب البشرية والإدارية وكيفية إدارتها، حيث تفتقر بعض من القيادات الاستراتيجية أسلوب إدارة المواهب والاحتفاظ بها وتنميتها، وذلك لقلة المعرفة والإنشغال بالأمور الإدارية، ونتيجة الافتقار للمهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية في الشركات.

ولهذا كانت مشكلة الدراسة متمثلة في معرفة ما دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال والعلاقة بينهما والفروق في استجابات المبحوثين حول الرؤية الإستراتيجية ورأس المال البشري والممارسات الأخلاقية ومدى تأثيرها في تبني ممارسات إدارة الموهبة.

3.1 مبررات الدراسة

أن اختيار موضوع القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة ناتج عن عدة عوامل أهمها :

- 1- حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات سواء كانت حكومية او غير حكومية (قطاع خاص).
- 2- الاهتمام الكبير بالموضوع حيث توجهت كافة المنظمات للاهتمام في ابراز اهمية القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمات واستمراريتها، والاهتمام العالمي في التغيير المستمر والمتواصل لهيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعا كتنمية المهارات الابتكارية والابداعية للعاملين واتاحة الفرص امامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- 3- الرغبة الشخصية في الدراسة حول الموضوع المنبثقة من تخصصي في مجال بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر الموضوع جزءاً من مفاهيم التخصص التي تستحق الاطلاع عليها وتوضيح مفاهيمها، وعمل الباحثة في شركة جوال.
- 4- ندرة الدراسات ذات العلاقة في الواقع الفلسطيني.

4.1 أهمية الدراسة

تتجلى اهمية الدراسة من خلال حداثة الدراسة الذي تناول الربط بين متغيرين (القيادة الاستراتيجية، إدارة الموهبة) لكونهما من الموضوعات الحديثة في الربط بينهما والجمع بينهما فضلا عن مجتمع الدراسة فقد طبق على الاداريين في شركة جوال واحدة من القطاعات المهمة والحيوية في البلد التي تضم نخبة من الموهوبين، وقد ذكرت الدراسات السابقة اهمية المتغيرات المذكورة. وتتلخص أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية حسب التالي:

الأهمية العلمية :

- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستهدف الدراسة حول الموضوع في القطاع الخاص في محافظة رام الله.

- تسعى الباحثة الى إضافة مرجع علمي سيثري المفكرين والباحثين والذي يساعد الدارسين في القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة .

- الخروج بعدد من التوصيات في هذه الدراسة ستتيح آفاق علمية بحثية جديدة تمكن العديد من الباحثين مواصلة الدراسة حولها .

الأهمية العملية :

- تساعد هذه الدراسة المسؤولين عن الموارد البشرية في شركة جوال ومتخذي القرارات في التعرف على نقاط الضعف في القيادة الاستراتيجية لتبني ممارسات إدارة الموهبة والعمل على تلافيتها .

- المساهمة في توجيه أنظار الإدارات العليا في شركة جوال للاهتمام بمفهوم القيادة الاستراتيجية لما لها من دور في تبني ممارسات إدارة الموهبة .

- أهمية القطاع الخاص في التأثير على اقتصاد الدولة وضرورة الاهتمام بالخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير الانظمة الادارية في هذا القطاع الذي يؤثر

على الاقتصاد ومن ثم تنمية وتطوير اقتصاد الدولة .

5.1 اهداف الدراسة:

* الهدف الاول : التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ويتفرع منه الاهداف الاتية :

1- التعرف على دور الرؤية الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال.

2- التعرف على دور رأس المال البشري في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال .

3- التعرف على دور الممارسات الاخلاقية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال .

*الهدف الثاني: التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال .

*الهدف الثالث: التعرف على الفروقات في استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية تعزى

لخصائص المبحوثين الديمغرافية .

*الهدف الرابع: التعرف على الفروقات في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموهبة تعزى

لخصائص المبحوثين الديمغرافية .

6.1 اسئلة الدراسة

* السؤال الاول : ما دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال ويتفرع منه الاهداف الاتية :

1- ما دور الرؤية الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية

الخلوية - جوال؟

2- ما دور رأس المال البشري في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية

الخلوية - جوال ؟

3- ما دور الممارسات الاخلاقية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية

الخلوية - جوال ؟

السؤال الثاني :هل هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة في شركة الاتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

السؤال الثالث :هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية تعزى

لخصائص المبحوثين الديمغرافية ؟

السؤال الرابع :ما هي الفروقات في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموهبة تعزى

لخصائص المبحوثين الديمغرافية؟

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

دور القيادة الاستراتيجية و تبني ممارسات إدارة الموهبة ويتفرع عنها الاتي :

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور الرؤية الاستراتيجية

وتبني ممارسات إدارة الموهبة.

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور رأس المال البشري

وتبني ممارسات إدارة الموهبة.

3- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور الممارسات

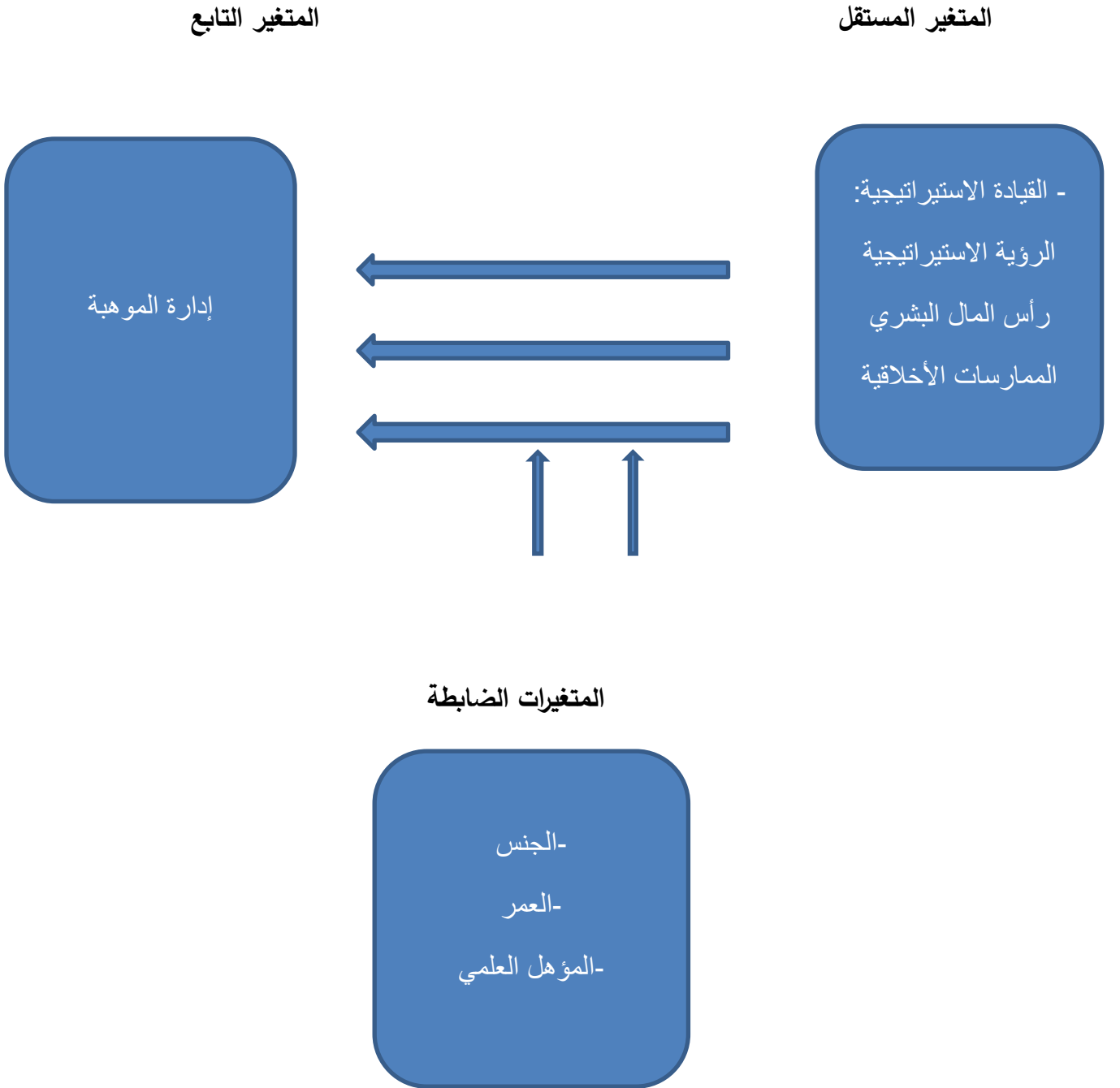
الاخلاقية وتبني ممارسات إدارة الموهبة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين دور القيادة الاستراتيجية وتبني ممارسات إدارة الموهبة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس

،العمر،المؤهل العلمي).

8.1 نموذج الدراسة



9.1 حدود الدراسة :

- الحد البشري: طبقت على الاداريين في شركة جوال.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في محافظة رام الله.
- الحد الزمني: اقتصرت الدراسة على العام الاكاديمي 2020-2021 .

الاطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 القيادة الاستراتيجية :

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

لقد برع كتاب هذا العلم في الاعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمد للمستقبل آفاق وتوجهات الا وهي (القيادة الاستراتيجية) إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد التعقل الاداري والحكمة والابداع (الخفاجي :2008) بينما عرفها (جاد الرب ، 2012) القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وايضا بناء المرونة ودعم الاخرين نحو خلق التغير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (أبوسمرة، حازم 2019).

وتشير كذلك إلى قدرة المدير على التعبير عن رؤية إستراتيجية للمنظمة، أو جزء من المنظمة وأهدافها، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية، يمكن أيضًا تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها استخدام الإستراتيجية في إدارة الموظفين (Sadeli, 2012).

وتعد هذه القيادة من المنظور التنفيذي بأنها ممارسة يقوم فيها المدراء التنفيذيون باستخدام أساليب إدارة مختلفة، وبتطوير رؤية لمؤسستهم تمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير. فالقيادة الإستراتيجيون قادرون على استخدام هذه الرؤية لتحفيز الموظفين والإدارات، وتعزيز الشعور بالوحدة مع المؤسسة والتوجيه بينهم من أجل تنفيذ التغيير داخل مؤسستهم (كريم، وبوفلجة، 2012).

وذلك اعتماداً على أنّ الأهداف الرئيسية للقيادة الإستراتيجية تتمثل في تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتهيئة بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ويدفعون بأفكارهم الخاصة إلى الأمام. يستخدم القادة الإستراتيجيون أحياناً برامج المكافآت أو الحوافز لتشجيع الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (المغربي، 2015).

ويستدل من هذه التعريفات أنّ القائد الاستراتيجي أو القيادة الاستراتيجية ككل تعني بأنه يجب أن يفهم ويدرك القادة أولاً مهمة مؤسستهم لكي يكونوا إستراتيجيين، وإدراك سبب وجود المؤسسة، ومن هم عملاؤها وما هي خططها الحالية والمستقبلية، وكيف يمكن أن تقدم قيمة للعمل الذي يمارسونه كقيادة استراتيجية، إذ يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى إنشاء رؤية لما ستبدو عليه هذه المهمة في وقت محدد في المستقبل، ويجب على القادة صياغة استراتيجية لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ، بحيث تحدد الإستراتيجية الخطوات التي يجب على الشركة اتخاذها أو التغييرات التي تحتاج إلى إجرائها من أجل الانتقال من حالتها الحالية إلى الحالة المطلوبة (طبيلة، 2020).

وترى الباحثة ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوجيه جهود الأفراد وفريق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، كذلك فإن دور القيادة الاستراتيجية يتمثل في قدرة المدير بالتعبير عن رؤية المنظمة بطريقة تفيد جميع العاملين، وتعبر عن الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، لأن القائد الإستراتيجي يجب أن يكون قادراً على تحفيز الموظفين من خلال هذه الرؤية، وتهيئة بيئة تشجع الموظفين.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

يعتبر الانتقال من المستوى التشغيلي أو التنفيذي إلى المستوى الاستراتيجي عملية مهمة، ويحتاج كل قائد إلى التغلب على صعوباتها وما تتطوي عليه من التحديات، حيث يواجه العديد من القادة صعوبة

في اجتياز هذه الخطوة ويفشلون في التغلب عليها، وذلك تبعاً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة وتغيير مواقف الموظفين من جيل إلى جيل آخر، فمن الضروري للمؤسسات تطوير قادة استراتيجيين قادرين على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق النتائج المرجوة لتحقيق الاستدامة. على عكس القيادة التشغيلية، التي يقتصر دورها على إدارة العمليات اليومية فقط، فالقادة الذين يتحولون من القيادة التشغيلية إلى القيادة الاستراتيجية يحتاجون إلى أداء أنواع مختلفة من الأدوار لتحقيق نتائج استراتيجية طويلة الأجل، فهذا يساعد مؤسساتهم على النمو واكتساب ميزات إيجابية مثل تحقيق الميزة التنافسية، ويساعد أيضاً على تنفيذ عملية إدارة التغيير بسهولة وسرعة، وتعتمد أهمية كل دور على حالة العمل الذي يرتبط به القائد، ويؤدي القائد الاستراتيجي عموماً أدوار مختلفة في المؤسسة أثناء عرض أسلوبه القيادي، بحيث وتتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادة وقد حدد (Richard and Katherine , 2005:11) جوانب الاختلاف بالتالي :

- النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية : إذ يمتد تأثيرها الى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الاعمال وحتى خارج المؤسسة ، الامر الذي يتطلب النظر الى المنظمة بوصفها نظاما معتمدا ومترايط الاجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الاعمال في الاجزاء الاخرى .

- تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن : فالقائد الاستراتيجي يبقي الاهداف طويلة المدى في التفكير ، بينما العمل يكون لإنجاز الاهداف قصيرة الاجل ، مما يتطلب إحداث الموازنة والموائمة بين هذين النوعين من الهداف .

- القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييرا تنظيميا مهما : إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية الى تغيير في الادوار والخطط والهياكل تحقيقا للهدف الاستراتيجي للمنظمة .

وتكمن أهمية هذه القيادة أيضاً في قدرة القائد على التنقل والاستكشاف، ففي هذا الدور يعمل القائد بسرعة وبشكل واضح للتعامل مع الصعوبات، ويحل المشكلات ويستفيد من الفرص المختلفة للتأثير على العمل الحالي وأفراد المؤسسة، وتجعل هذه القدرة القائد قادراً على تحليل كمية كبيرة من المعلومات المتضاربة، وفهم السبب الجذري للمشكلات وتحديد الحلول الممكنة والأمثل، ومن هذا الدور والأهمية تتبع أهمية أخرى تترابط معها، وهي قدرة القيادة الاستراتيجية على تطوير إستراتيجية طويلة الأمد وتحديد أهداف تتناسب مع رؤية المنظمة، بحيث تركز الإستراتيجية على إنشاء الخطط المستقبلية والإجراءات المطلوبة على الفور، ويمكّن الدور الاستراتيجي القائد من توفير اتجاه للمنظمة لتحقيق الرؤية المنشودة (كنجور، 2017).

كذلك يقوم القائد بدور رائد الأعمال وكأنه صاحب المشروع، فيحدد كيف تستفيد المؤسسة من الفرص المتاحة، ويوسع الأعمال من خلال إنشاء منتجات أو خدمات أو أسواق مبتكرة، وذلك بالتفكير كرائد أعمال ومالك المؤسسة، ويولد أفكاراً جديدة ويستفيد من الفرص أو المقترحات ويحولها إلى مسار جديد، ويطور القائد القدرة على حل المشكلات بسهولة من خلال فطنة ودهاء ويخلق أسلوباً جديداً للقيادة (Khatri et al, 2010).

ومن جانب آخر تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية بأداء دور المحفز، بحيث يقوم القائد الإستراتيجي بتعبئة وحشد جميع أنواع الموارد وتطوير الفرق والشركاء للعمل معهم من خلال الاستفادة من تآزر مجموعة واسعة من المواهب، كما أنه يبني القدرة التي تسمح بالتنفيذ السريع للعمل من أجل تحقيق الأهداف المعقدة، ويكون مدافعاً عن المواهب في هذا الدور، ويحدد القائد الاستراتيجي الموظفين الموهوبين والماهرين داخلياً وخارجياً، ويبقى على اتصال معهم للاستفادة من مواهبهم عند الاقتضاء،

ويخلق ثقافة تنمية المواهب من خلال تشجيع الأفكار المبتكرة من خلال توفير التدريب وتمكين الموظفين الموهوبين للوصول إلى أعلى قدراتهم الممكنة (Al Aina, & Atan, 2020).

ويسعى القائد الاستراتيجي باستمرار إلى بناء الثقة بين الموظفين، ويخلق مشاعر إيجابية وثقافة الانتماء، وفي هذا الدور الذي يُبرز أهميته كقائد ينمي المواهب، يحوّل القائد موهبة الموظفين إلى نتيجة مفيدة للمنظمة، كما أنه يسعى لإقناع الموظفين بقبول أسلوب قيادته ومزامنته مع رؤية المنظمة وتمكينهم من تحقيق الرؤية، فيكون بمثابة مفكر عنهم ولهم، فيفهم القائد ويحترم جميع أنواع التنوع في المنظمة ويصمم الاستراتيجيات والإجراءات مع مراعاة عامل التنوع، بحيث يفكر من منظور مستوى كلي عالٍ للغاية ويواصل تحديد الفرص العالمية (Ekelöf, & Lindberg, 2020).

وتحتاج المنظمات إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية من خلال إجراء تغييرات على أساس مستمر، وفي هذا المجال يؤدي القائد الاستراتيجي دورًا مهمًا كمحرك للتغيير، فيقوم بإنشاء وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير ويطور التقنيات لجعل الموظفين يقبلون التغييرات من وقت لآخر، ويقنع الموظفين بإسقاط النتائج المثمرة للتغييرات، ويعمل القائد الاستراتيجي كوصي على المؤسسة، ويتخذ قرارات جريئة وحكيمة بشجاعة ويتحمل المخاطرة من أجل منفعة طويلة الأجل للمنظمة، ويأخذ القائد على عاتقه عبء الفشل ويشارك النجاح مع جميع الموظفين، ويبتعد عن العواطف والعلاقات الشخصية عندما يتعلق الأمر بتحقيق النتائج (المغربي، 2015).

ترى الباحثة أن أهمية القيادة الاستراتيجية لا تكمن فقط في إنجاز أعمال المنظمات على أكمل وجه، إنما تظهر هذه الأهمية في إيجاد بيئة عمل يتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة وتصل بها إلى النتائج المرجوة، فالقيادة الاستراتيجية هي التي تقوم بعملية إدارة التغيير للانتقال إلى وضع جديد يتأقلم والمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية، حيث

إنّ هذه الأهمية تظهر أيضاً بقدرة القائد الاستراتيجي على النظر إلى المنظمة كنظام مترابط الأجزاء وله أهداف طويلة المدى ويقوم بإحداث الموازنة والموائمة بينها.

خصائص القيادة الاستراتيجية:

لا بد من القول أنه يتم تعلم القيادة الإستراتيجية واكتسابها بالخبرات والتجارب، فهي لا تأتي بشكل طبيعي، لذا فإن التنقيف والمثابرة والدراسة في أمور المؤسسة هي التي تؤدي إلى أن يمتلك القائد الاستراتيجي خصائص تميزه عن غيره من القادة، فتجتمع فيه خصائص عدة، فالقادة الاستراتيجيون الجيدون والفعالون هم محاورون مستمعون جيدون للأفكار، ونشطون ومتحمسون وإيجابيون ومبتكرون ومتعاونون وصادقون ودبلوماسيون ومتعاطفون ومتواضعون، وتعدد هذه الخصائص يعزى لاختلاف القيادة الإستراتيجية من شخص لآخر ومن قائد لآخر، إذ تعتمد كيفية ظهور خصائص القيادة على ثقافة الشركة والأطر الحالية، بالإضافة إلى المهارات الفردية والإدارية، كالقدرة على إنجاز الأمور بكفاءة وفعالية، وحسب (يونس، 2012:21) فإن الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية : (المغربي، رامي 2015)

• قدرته على حيازته المواد النادرة او اقتنائها : يعد المال عماد الاعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف الى القائد درة تأثيرية في الوسط الذي نعيشه . وليس الامر موقوفا على المال فحسب ، وانما على حيازته المعرفة والخبرة التي تظهر بمستواها عن كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي . حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذا على المدى البعيد ، كما تمثل المعلومات وحيازتها او الدخول اليها من قبل القائد قوة مضافة الى ما سبق .

• المركز الوظيفي : لا شك ان المركز الوظيفي الذي يتحد في موقع القمة الاستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي ،

فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية ، التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة
اشبه بمهمة القائد ودور افراد التنظيم .

• مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة : وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات
التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الانشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد
مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي .

• مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير : تشير القدرة هنا الى مشروعية التأثير المكتسبة
ذاتيا وليس على اساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني ، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية
الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا استراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذ الاوامر وتعليمات او
قوانين، وتحصل هذا الامر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

• إمكانية التوسع في العلاقات مع اصحاب التأثير، سواء أكان ذلك من داخل المنظمة ام من
خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى
من خلالها الاستراتيجي الى دعم وحماية الاطراف التي تسعى الى إقامتها .

• الخريطة العقلية المعرفية : تمثل الادراك لدى الفرد احدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في
اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها ، ويشير الى ان البدائل التي تجتاز مراحل عملية
صناعة القرار الاستراتيجي سنؤول بالنتيجة الى شعور متخذ القرار في الادارة العليا بأهمية البديل دون
غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ ان الاطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر
جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين . والجدير بالذكر عند تحويل المعلومات المتسلمة
الى معنى فإن صناع القرار الاستراتيجي يلجأون الى المخطط الادراكي الذي ينظم عالم المعرفة .

ومن الخصائص المميزة للقيادة الاستراتيجية الاتصالات القوية ولغة الحوار، وتدل على أن يكون القائد
محاوراً فعلاً، وهي سمة عليا للقائد الاستراتيجي، وتدل على أن لديه رؤية واضحة لما يحاول تحقيقه،

ولكن إذا لم يتمكن من نقلها إلى فريقه وزملائه سيكون من المستحيل تقريباً تنفيذها، إذ تتم هذه الاتصالات من خلال تطوير القدرة على وصف ما يريد القيام به بوضوح وربطه بالعمل، فيؤدي الاتصال الناجح إلى توافق الأهداف مع الرؤية الإستراتيجية باستخدام اتصال قوي وفاعل، إذ يمتد الاتصال أيضاً إلى ممارسات المهارات الأكثر ليونة، مثل وجود سياسة الباب المفتوح أو عقد اجتماعات فردية مع أعضاء الفريق، فهي جميعاً تعد اتصال (Aizza et al, 2014).

وتتعدد خصائص القيادة الاستراتيجية لتشتمل على مهارات مهنية وإنسانية، ومنها مهارات الاستماع الجيد، فمن المهم الاستماع إلى ما يقول الموظفون، فالتحدث والاستماع (نوع من الاتصال) وجهان لعملة واحدة وأفضل القادة يفعلون كليهما بشكل جيد، خاصة عندما يتم الاستماع بهدوء كما يحدث على هامش اجتماع تخطيط مثلاً، فهذا يساعد في بناء الروح المعنوية، ويجعل المؤسسة تحصل على مدخلات من الأفكار، وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام يتعدد الآراء، عند تبادل الأفكار البناءة بطريقة هادفة، مما يؤدي إلى الاستمرار في التركيز على ما يجعل الأداء المهني ناجحاً (طبييلة، 2020).

كذلك من أبرز الخصائص الإيجابية والتعامل بها واتخاذ الموقف الإيجابي باستمرار، إذ يمكن أن تتخذ الإيجابية أشكالاً عديدة في مكان العمل، من إضفاء الأجواء المشجعة والحائثة على العمل، وتقهم المواقف من الجوانب الإيجابية التي تدفع الموظف إلى النظر تجاه نقاط القوة، فالمؤسسة عبارة عن علاقات متراكمة، وهي بحاجة إلى مناخ مؤسسي داعم للأفكار ومحفز على تنفيذها، ويتم ذلك باتخاذ المواقف الإيجابية نهجاً للعمل (Aizza et al, 2014).

وعند النظر إلى نواحي القوة ووجود قيادة إيجابية يؤدي هذا الوضع المؤسسي إلى تحفيز خاصية الابتكار، فعند العمل في شركة لسنوات في نفس المهنة، يتكون لدى القائد الاستراتيجي رؤية تطبيقية وعملية وواقعية عن مجريات العمل وآليات تنفيذه، والقدرة على تجاوز الصعوبات المهنية بطرق

مستحدثة وجديدة، وهو بحد ذاته الابتكار الذي يفيد في التكيف مع بيئات العمل المختلفة والبيئة الاقتصادية القائمة في السوق، والذي من شأنه تعزيز مهارة تقييم المتغيرات الخارجية بابتكار طرق جديدة للتعامل معها، إذ لا يتوقف الابتكار داخل المؤسسة فقط، فيتعدى حدودها إلى البيئة الخارجية (طبيلة، 2020).

وتتسم القيادة الاستراتيجية باتباع نهج التعاون، إذ يعد وجود نهج تعاوني للقيادة أمراً قوياً لأنه يخلق بشكل طبيعي الشفافية في المؤسسة، خاصة إذا كانت الاتصالات المفسرة للوضع القائم للمؤسسة قوية وفاعلة، حيث تتمثل إحدى طرق تحسين التعاون في إنشاء بعض من المشاريع الصغيرة وتولي المسؤولية للآخرين، وأداء دور المشارك في المشروع بدلاً من أن يكون الإداري قائداً فقط، ويقتضي التعاون احترام أفكار الموظفين ونهجهم، فيمكن البدء في تنفيذ ذلك بمشاريع ومبادرات أكبر، ويحتاج التعاون إلى خاصية الصدق والوضوح إلى جانب الشفافية، كي تتولد الثقة بالقيادة ويتم إنجاز العمل بناءً على خطط مدروسة وواعية، فهذا الوضوح يقتضي من واضعي الخطط الاستراتيجية تفسير وتوضيح تفاصيل مهنية كثيرة، كتجاوز الميزانية المسموحة، ودرجة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، كذلك الاضطرار إلى إلغاء مبادرات أو أفكار بهدف تحقيق هدف جديد، والإمام بالأمور المهنية بشكل موضوعي (كنجور، 2017).

ومن الخصائص كذلك الدبلوماسية، وغالباً ما تعني أن تكون القيادة الاستراتيجية على مستوى معين من اللباقة، ولهذه الخاصية جوانب متعددة، منها إدارة الصراع التنظيمي بفعالية باستخدام التفاوض، إذ يتطلب نهجاً استراتيجياً موضوعي وغير متحيز لحل المشكلات، وتكون الدبلوماسية هادفة إلى تقييد القوة التي يتمتع بها قادة المؤسسة في سبيل إنجاز تنفيذ المخططات الاستراتيجية للمؤسسة، واعتبار الأولوية لها، وتقديمها على المصالح الشخصية. وتعني الدبلوماسية استقبال أكبر قدر ممكن من

الأفكار ذات الطبيعة البناءة، وتحويلها إلى صيغة إدارية تتعلق بالهيكلية الإدارية والتنظيمية والمهنية للمؤسسة، لتكون الدبلوماسية عبارة عن الإطار الفكري والسلوكي للقائد الاستراتيجي في توظيف المدخلات الفكرية للأفكار المطروحة لمخططات جديدة، أو لوضع نظم تنفيذية جديدة للمؤسسة (طبييلة، 2020).

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تم تناول أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل عدد من الباحثين، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الآتية: تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري والتعلم المستمر، وهي على النحو الآتي:

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية):

يقصد بتحديد يشير التوجيه الاستراتيجي أو الاتجاه الاستراتيجي الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف الاستراتيجية التنظيمية، حيث تستخدم بعض المؤسسات بيان للرؤية أو "بيان للمهمات، والذي يكون على شكل تعليمات وتوجيهات من أجل تنفيذ مخططاتها وتحديد أهدافها، كذلك لتحديد المكان الذي تريد المنظمة أن تكون فيه في السوق وفي دائرة المنافسة الاقتصادية، وهذا البيان هو وسيلة للمؤسسة لتحديد الاتجاه الذي تريد المؤسسة أن تسلكه، وتحديد ما تريده لتكون في المستقبل (أبوجمعة، الحامدي 2020).

ويشمل تحديد التوجه الاستراتيجي الخطط والإجراءات التي يجب وضعها للعمل نحو هذه الرؤية المستقبلية للمنظمة، وعند تحديد اتجاه استراتيجي يتضمن رؤية مؤسسية شاملة وواسعة، ويتضمن هذا التحديد تحليل كل مجال من مجالات المؤسسة، بما في ذلك جميع العمليات من أجل الحصول على أقصى قيمة سوقية ممكنة (عقابة، حنان، 2017).

ويفيد هذا التحديد في المؤسسات بترجمة رؤيتها إلى كل منطقة تجارية وعملية وآلية تنفيذ، ويتم ذلك بهذه الطريقة لأنه بمجرد أن تصبح أهداف المؤسسة واضحة، يمكنها الدخول في كل مجال من مجالات السوق بسهولة وهدوء واكتساب أكبر قيمة سوقية وربحية تتماشى مع استراتيجية الشركة. ويفيد أيضاً التحديد في الحصول على نتائج أفضل إذا تم تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة في البداية، ثم يتم تطبيق ذلك بمنطقة وعملية تلو الأخرى (كاطع، وسعيد، 2016).

فإذا كان الاتجاه الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الخطط والإجراءات الموضوعية لتحقيق الرؤية الشاملة، حينها تستخدم أهداف الجودة كأحدى طرق تنفيذ الاتجاه الاستراتيجي داخل المنظمة، حيث تهدف أهداف الجودة إلى أن تكون البيانات والتوجهات مصممة للتحسين المستمر، وسيكون لها خطط تم إنشاؤها لتحقيقها، وهي مصممة بطبيعتها لتكون متوافقة مع التحسينات اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة الشاملة (عقابة، حنان، 2017).

وبدون رؤية شاملة سنواجه المؤسسة مشكلات في إثبات أن سياسة الجودة وأهداف الجودة ومراجعة الإدارة تتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي، وقد يكون البدء من تحديد الرؤية طريقة أخرى للتأكد من أن نظام إدارة الجودة يوفر أفضل عائد على الاستثمار، حيث سيساعد في تركيز جميع عناصر نظام إدارة الجودة، حتى نحصل على أفضل تحسين مستمر يمكن أن تحصل عليه المؤسسة، قد يساعد هذا أيضاً في إيجاد طرق جديدة لتحسين رضا العملاء وتنمية الأعمال التجارية (كاطع، وسعيد، 2016).

حتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالشركة ، يجب مراعاة أن تكون الرؤية:-

1- عامة.

2- مختصرة، موجزة، وواضحة.

3- مركزة على مستقبل أفضل.

4- عاكسة لمثل عليا.

ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام (مرسي، وآخرون، 2002:

(103

وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي ، وتوليد الاقتناع والانتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل (الدجني، إيايد، 2006).

*خصائص الرؤية الجيدة:-

1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها ، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان ، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.

2- واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

4- محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي

أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.

- 5- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
- 6- كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 7- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.
- وترى الباحثة بأن الرؤية الاستراتيجية هي الوجهة المستقبلية للمؤسسات والمنظمات المختلفة، والتي تسعى إلى تحقيقها في الواقع من خلال خطة استراتيجية مدروسة، أي كيف ترى المنظمة نفسها في المستقبل.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي نهج لممارسة الموارد البشرية التي تعالج تحديات الأعمال وتقدم مساهمة مباشرة في الأهداف طويلة الأجل، ويتمثل المبدأ الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين أداء الأعمال ودعم الثقافة التي تلهم الابتكار وتعمل بلا كلل للحصول على ميزة تنافسية، وتعدّ عملية التطوير خطوة أعلى من الموارد البشرية التقليدية ولها مدى وصول أوسع في جميع أنحاء المؤسسة (طبيبة، 2020).

لا يوجد تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ولا نموذج محدد واحد يتبعه القياديون، لأنّ هذه الإدارة تتضمن كيفية زيادة رأس المال البشري، والتخصيص وتقسيم العمل، حيث يسمح التخصيص للعاملين بالتركيز على مهام محددة وزيادة التخصيص في مهارات معينة، وهو توزيع المهام بناء على رؤية القائد الاستراتيجي لمهاراتهم وقدراتهم، وبناء على التعليم المتعلق بجميع أبعاد المهنة والتدريب المهني، الذي يقتضي تدريب مباشر للمهارات المتعلقة بالوظائف (Hewitts, 2008).

ومن العوامل المساعدة على نمو رأس المال البشري إيجاد مناخ من الإبداع، وفي هذا الشأن فإن التعليم الذي يمكّن الأطفال من التفكير خارج الصندوق يمكن أن يزيد رأس المال البشري، كذلك طريقة التعلم المتراكم الذي يثير طرق تفكير جديدة عن الحقائق، إضافة لتوفير بنية تحتية، إذ تؤثر البنية التحتية للاقتصاد على رأس المال البشري عندما يتم توسعتها وتحسينها وإيجاد فرص جديدة للعمل، تنمي قدرة العاملين باستحداث أفكار جديدة، إضافة لتوفير تكنولوجيا حديثة، وزيادة القدرة التنافسية، حيث إن البيئة التي تشجع على العمل الحر وخلق الأعمال التجارية تتيح استخدامًا أكبر لرأس المال البشري المحتمل في الاقتصاد (Sadeli, 2012).

وتفيد القيادة الاستراتيجية في إدارة رأس المال البشري وتوجيهه في تقليل البطالة الهيكلية، المؤسسات التي يكون رأس مالها البشري غير مناسب تجد صعوبة في ترسيخ مكانتها السوقية، لكن مع القيادة الناجحة والتخصيص يمكن تحديد رأس المال البشري القادر على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو تأكيد على دور القيادة الاستراتيجية في جودة التوظيف، ففي الاقتصاد الحديث، هناك اختلاف متزايد بين الوظائف المؤقتة منخفضة المهارة والأجر المنخفض، وبين الوظائف الدائمة عالية الأجرة والمهارة، فجودة التوظيف تحدد التوظيف، حيث يعتمد النمو الاقتصادي طويل الأجل بشكل متزايد على التحسينات في رأس المال البشري. يمكن للقوى العاملة الأفضل تعليمًا والابتكار والإبداع أن تساعد في زيادة إنتاجية العمل والنمو الاقتصادي (Singh, & Rinku, 2017).

هذا الدور للقيادة الاستراتيجية يحدد أيضاً رأس المال البشرية في هذه القيادة، لأنّه من الناحية التنفيذية فإن هذه القيادة هي ما تمتلك المؤسسة من كوادرات بشرية بإمكاناتهم المتنوعة قادرة على إدارة باقي الأفراد، وقادرة على تثبيت العلاقة بين تحسين الإنتاجية والأداء والحاجة إلى استثمارات مستمرة وطويلة الأجل في تنمية الموارد البشرية، حيث يُنظر إلى الاستثمارات في رأس المال البشري على أنها تؤثر

على الأداء الاقتصادي الوطني، ويُنظر إليها على أنها تكلفة يتم احتواؤها بما يتجاوز الاحتياجات الفورية وقصيرة المدى وطويلة المدى (المغربي، 2015).

وترى الباحثة ان رأس المال البشري هو كل المواهب والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها الافراد بشكل فردي وجماعي. وترى الباحثة أن هذه الأبعاد تركز على ثلاثة متغيرات تحدد فعالية القيادة الاستراتيجية، وهذه المتغيرات تتمثل في الصفات الشخصية للمدير، وخصائص المرؤوسين، وخصائص الوضع الذي تمر به المنظمة، يمكن القول أنّ هذه المتغيرات هي الاهتمامات المركزية للقيادة الاستراتيجية، لأنها تسعى إلى تحسين العلاقات بين القائد والمرؤوس، حيث يعتبر المرؤوسون القيادة ذات قيمة، وبالتالي يزيد الإبداع والابتكار لديهم، لأنهم في بُعد رأس المال البشري يصبحون جزءاً لا يتجزأ من المنظمة بعد إثبات قيمتها للمرؤوسين، خاصة عندما تقوم الإدارة بإيجاد إحساس عام بالاتجاه والغرض للمنظمة والمرؤوس بالتخطيط الاستراتيجي الفعال.

ثالثاً: الممارسات الاخلاقية:

هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل، ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.

أهمية الأخلاقيات:

- من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً
- وهي التي تميز سلوك الإنسان وعلاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى
- تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية.
- وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة.

رابعاً: استغلال القدرات الاستراتيجية:

يمكن القول أنّ هذا البُعد من أشمل وأوسع أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد تتضمن آليات تنفيذ الأبعاد الأخرى، لأنّ استغلال القدرات الاستراتيجية يهدف إلى الحفاظ على المستوى السوقي والتنظيمي في سياق التغيرات الشديدة والمتكررة، ويعني ذلك الحفاظ على بقاء المؤسسات وخاصة الكبيرة منها، وإنّ فترة الوجود ليست شرطاً مسبقاً للنجاح أو الفشل، إنّما يشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتغيير تقنياتها وأسواقها، وهذا هو معنى استغلال القدرات الاستراتيجية، والذي يشير أيضاً إلى استكشاف مهاراتها وقدراتها على تلبية احتياجات السوق بكفاءة مع هوامش ربح ومعدلات نمو عالية. والمقصود باستغلال القدرات أيضاً التكيف على المدى الطويل بطريقة وآليات تنفيذ تتضمن تجاوز الصعوبات وتحقيق الأهداف (الحربي، وخليل، 2019).

لذا يتضمن الاستغلال أسلوب ونهج الابتكار، وهو في البراعة التنظيمية من التوازن بين استغلال القاعدة الحالية لموارد الشركة وقدراتها لتكون أكثر كفاءة واستكشاف موارد جديدة للابتكار حيث يتمثل دور القادة الاستراتيجيين في إجراء هذا التوازن وتوجيه الشركة نحو التغيير وإلهام الموظفين، ومساعدة المؤسسة على التغيير من خلال إعادة تخصيص الموارد والتغييرات في الأنظمة والهياكل. وتكون في هذا البعد قضية التجريب مع نماذج الأعمال والأعمال الجديدة (الاستكشاف) مهمة هؤلاء القادة، بينما إجراء الأعمال الحالية (استغلال) مهمة للإداريين (كاطع، وسعيد، 2016).

ويتضمن هذا البُعد أيضاً التوافق التنظيمي بين الموارد والأهداف، من حيث الموارد البشرية (المهارات والدوافع)، والثقافة (الأعراف، والقيم، والمواقف، والسلوكيات)، والتنظيم الرسمي (الهيكل والرقابة والحوافز) تتماشى لدعم تنفيذ الإستراتيجية (التركيز على الأعمال، والرؤية، وطريقة المنافسة)، إذ تختلف الإستراتيجية حسب نمو الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة، فكلما كانت الأعمال والتكنولوجيا

أكثر نمواً وتطوراً، زاد التركيز على خفض التكلفة والرقابة والكفاءة، كلما زادت ديناميكية الأعمال والتكنولوجيا أكثر كفاءة زاد التركيز على الابتكار والمرونة (عقابة، حنان، 2017).

والمفارقة هي أن المواءمة التنظيمية مهمة في التنفيذ الناجح للإستراتيجية، لكنها تغذي الجمود التنظيمي، مما يجعل التغيير صعباً، وهذا يعني أن الإجابة على النجاح تكمن في إدارة متعددة على طول دورة الحياة التنظيمية للمؤسسة، وهنا يكمن دور هذا البُعد في استغلال الموارد البشرية والثقافة والتنظيم الرسمي من أجل استكشاف أسواق جديدة، وتحسين قدرات المؤسسة التنظيمية الحالية، واستكشاف قدرات تنظيمية جديدة في نفس السوق، أو حتى استكشاف إمكانات تنظيمية جديدة وأسواق جديدة (كاطع، وسعيد، 2016).

وفي هذا الشأن ترى الباحثة أنّ المنظمة الناجحة هي التي تستطيع جذب الموظفين الأكفاء والملتزمين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، وتؤكد على ما يتمتع به الموظفون الأكفاء من المهارات اللازمة لمتطلبات الأعمال أنياً ومستقبلاً، سواء تحفيزهم لاكتساب مهارات مهنية جديدة أو تطوير المواهب والمهارات القائمة لديهم الحالية.

رابعاً: التعلم المستمر:

والمقصود به الفائدة التي تعود على المنظمة نتيجة التعلم المستمر في مكان العمل، ويشتمل على الدورات المهنية، والحصول على الدرجات العلمية وغيرها من السبل التي تؤدي لاكتساب المعرفة، ويشير إلى بناء تصور نظري لدى القيادة الاستراتيجية عن تفعيل آليات عمل المؤسسة، فيمكن للقائد الاستراتيجي أن يتعلم ويكتسب المعرفة أثناء عمله، وعن طريق التدريب المؤدي إلى تحسين الوعي الذاتي وبناء المهارات القيادية وتوليد سلوكيات أكثر فعالية، إذ يمكن إجراؤه على مستوى الفرد أو المجموعة، ويمكن أن يتم على مدار أسابيع أو شهور أو سنوات، حيث يساعد التدريب القادة على

جميع المستويات على إطلاق إمكاناتهم لتعظيم أدائهم وأداء مؤسساتهم (Hammadi, & Noor, 2020).

كذلك تسمح ورش العمل بالأدوات المشتركة والخبرات المشتركة داخل الفريق بزيادة فرص اكتساب المعرفة النظرية وتطبيقها، فهي تكون ذات جدوى عندما تكون ذات صلة وتكون المهارات التي يتم تدريسها عملية وسهلة الاستخدام، ويمكن أن تخلق ورش العمل توقعًا مشتركًا لاستخدام ما تم تعلمه القائد مما يزيد من احتمالية تحميل الأشخاص المسؤولية واستخدام مهاراتهم الجديدة (المغربي، 2015).

ومن منظور اجتماعي يأخذ التعلم المستمر شكلاً آخر، وهو الرحلات الميدانية داخل المجتمع، والإطلاع على متطلباته وما يمكن أن يتوافق مع منتجات المؤسسة، فيكتشف المدير الاستراتيجي ما يحدث في مجتمعه، ويطلع على العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية على مؤسسته، كذلك زيارة عادية وغير ربحية لمؤسسات أخرى يمكن أن تفيد في معرفة التحديات وكيف يعملون للتغلب عليها. وعليه يكون للتعلم المستمر الأثر الأكثر أهمية عند تنفيذ مجموعة من الأنشطة وخبرات التعلم بمرور الوقت، بحيث تتاح للقادة فرصة التعلم وممارسة مهاراتهم ثم تبادل الملاحظات، وبالتالي البناء والتطوير على ما يمتلكون من مهاراتهم المكتسبة حديثاً والكفاءات الموجودة مسبقاً (كنجور، 2017).

2.2 ادارة الموهبة:

مفهوم إدارة الموهبة:

من الصعب تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب" بسبب اللبس والخلط بشأن TM التعاريف والمصطلحات والافتراضات العديدة التي قدمها المؤلفون الذين يكتبون عن. و"تخطيط الموارد"، "إستراتيجية المواهب"، و"إدارة التعاقب"، مصطلحات "إدارة المواهب البشرية" غالباً ما تستخدم كلها

للدلالة على نفس المعنى. وبالنظر، على سبيل المثال، إلى التعاريف التالية فيما يتعلق بعمليات إدارة الأفراد في المنظمات:

- ضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.
- جهد مدروس ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع

التقدم الفردي

- إدارة العرض والطلب وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري.
- نستدل من هذه التعريفات أنه إدارة الموهبة تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة المواهب، وتركز على إدارة الموظفين و التشابه الظاهر يخفي المشكلة. فالتعريف الأول يشير إلى نتيجة، والثاني إلى عملية، والثالث إلى قرار محدد وهكذا، فإنّ المصطلحات التي يدور حولها النقاش في إدارة المواهب، و التي تركز على الإدارة الفعالة لمواهب الموظفين ليست واضحة إذ تخط بين النتائج والعمليات والقرار. وإذا تجاوزنا الخلط في التعاريف، فإن المشكلة تكمن في تخطيط وإدارة عملية الجذب، الاختيار، والمسار المهني للموظفين من أجل المحافظة على الموارد البشرية.

على الرغم من هذه البداية غير المحفزة، وبعد بحث معمق كشف (Lewis & Heckman, 2006) ثلاث تيارات متميزة حول التفكير في إدارة المواهب الاوّل يعرف إدارة المواهب كمجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل: اختيار، تجنيد، وتطوير المسار المهني، وإدارة التعاقب، وبالنسبة لهؤلاء المؤلفين، فإن إدارة المواهب تتطلب القيام بما تقوم به الموارد البشرية دائماً، لكن يجب أن يتم فعل ذلك بشكل أسرع (عن طريق الإنترنت أو التعاقد الخارجي) أو عبر المؤسسة (بدلاً من داخل إدارة أو وظيفة) ويقدم أولسن (Olsen, 2005) وجهة نظر مميزة، إذ يرى ان القسم التقليدي في المؤسسة المختص بتوجيه

وتعيين الموظفين يحول إلى مؤسسة واسعة لجذب المواهب في حين أن العديد من المدافعين على هذا المنظور يرون أنه يعطي نطاقا واسعا لإدارة المواهب، وهناك ميل للممارسين الذين يركزون في المقام الأول على التخصصات الفرعية أو المجالات المتخصصة داخل الموارد البشرية لتضييق تعريف إدارة المواهب . وعلى سبيل المثال، فإن القائمين على التوظيف لديهم ميل لمناقشة إدارة المواهب من حيث مصادر أفضل المرشحين المحتملين. "والمدافعون عن التدريب والتنمية يشجعون المواهب المتنامية من خلال استخدام برامج تنمية التدريب/القيادة " اما خبراء سياسات الأجور فيميلون إلى التأكيد على استخدام عمليات إدارة الأداء والأجور" ومن وجهة نظر أخرى" فإن الكتاب المتحيزين للتوجه المرتكز على القيادة يهتمون بتخطيط التعاقب وتنمية القيادة" وبغض النظر عن مدى اتساع وجهات نظرهم، فهؤلاء الكتاب يستبدلون المصطلح التقليدي "الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب".

وعليه يمكن تعريف إدارة الموهبة بأنه عملية مستمرة تتضمن جذب موظفين ذوي جودة عالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم. ويكون الغرض الأساسي من إدارة المواهب هو إنشاء قوة عاملة متحمسة ستبقى مع المؤسسة على المدى الطويل. فتشمل إدارة المواهب بطبيعة الحال العديد من مسؤوليات الموارد البشرية، ومع ذلك لا يكفي أن نتوقع أنه لمجرد أن لدى المؤسسة قسماً للموارد البشرية فهي بمثابة إدارة للمواهب، إذ يجب أن يكون لدى المؤسسة استراتيجية لإدارة المواهب مصممة فقط للمؤسسة للحصول على أفضل النتائج (Sadeli, 2020).

حيث تدور إدارة المواهب حول مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها البعض، وهذا يؤكد أن أنشطة إدارة المواهب أكبر من مجموع الأجزاء الفردية، ويعني أن استراتيجية إدارة المواهب مطلوبة للاستفادة من إمكاناتها الكاملة، فهي تعدّ النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية،

بحيث تمس إدارة المواهب جميع مجالات الموارد البشرية الرئيسية، من التوظيف إلى إعداد الموظفين ومن إدارة الأداء إلى الاحتفاظ، والاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ بالموظفين نوو الأداء العالي، لأنّ الغرض من إدارة المواهب هو زيادة الأداء، وتحفيز الموظفين وإشراكهم والاحتفاظ بهم لتحسين أدائهم، وهذا هو السبب في أهمية إدارة المواهب، فعندما يتم ذلك بشكل صحيح يمكن للمؤسسات بناء ميزة تنافسية مستدامة والتفوق على منافسيها من خلال نظام متكامل لممارسات إدارة المواهب التي يصعب نسخها أو تقليدها (Khatri et al, 2010).

وترى الباحثة ان ادارة المواهب تعني تنفيذ استراتيجيات متكاملة او انظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الاشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

نظام إدارة المواهب:

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى أن المنافسة اليوم قد اشتدت بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات .فهناك مؤسسات تسعى إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب، حيث يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية (زكية مقري ، نعيمة حياوي ، 2014):

- جذب الموهوبين :على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.

• اختيار الموهوبين: ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

• استبقاء المواهب: ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.

• الاعتراف بالموهوبين: وذلك بتقديم تقارير تقييميه للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها ومن أجل تحديد أهداف إدارة المواهب وإنشاء استراتيجية خاصة بهم، تحتاج المؤسسة إلى تحديد العلاقة بين تطلعاتها وما هي الأهداف التي تمكننا من قياس التقدم الحالي، فعندما نتحدث عن أهداف محددة وقابلة للقياس، فإننا نعني بقياس إدارة المواهب، وتمكننا هذه المقاييس من تتبع ما تقوم به المؤسسة ومدى جودة أدائها، ومعدل الدوران غير المرغوب فيه، وبعبارة أخرى إذا لم تتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بموظفيها المميزين، فمن المرجح ألا تحقق تطلعاتها (Al Aina, & Atan, 2020).

وفي نظام إدارة المواهب يجب تحديد ما الذي تريد المنظمة التركيز عليه، فهناك مجالات متعددة في إدارة المواهب يمكن التركيز عليها، مثل الأنشطة التجارية المحددة التي تريد المؤسسة التركيز عليها، أو الترويج الناجح بطرق مختلفة، أو تصميم حديث يتماشى ومتطلبات المجتمع، حيث يساعد هذا في الخطوة التالية من عمل المؤسسة، كالانتقال إلى سوق جديدة (Betchoo, 2014).

وكما هو الحال في أية عملية ذات نتيجة محددة، فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في عملية إدارة المواهب، ويتضمن تحديد مكان وجود الثغرات ومتطلبات رأس المال البشري، وصياغة توصيفات

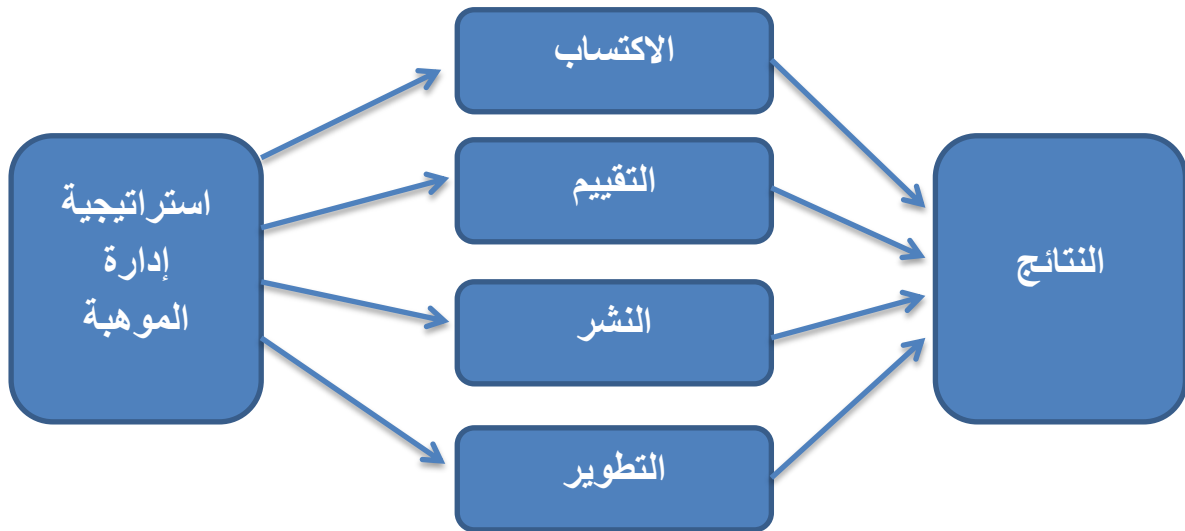
وظيفية للأدوار الرئيسية الضرورية للمساعدة في توجيه المصادر والاختيار وتطوير خطة القوى العاملة لمبادرات التوظيف، وبناءً على الخطة، فإن الخطوة الطبيعية التالية هي تحديد ما إذا كان ينبغي ملء متطلبات المواهب من داخل المنظمة أو من مصادر خارجية، وفي كلتا الحالتين تشمل العملية جذب مجموعات المواهب التي يجب الاستفادة منها مسبقاً للحفاظ على العملية سلسلة وفعالة قدر الإمكان، هذا هو المكان الذي يؤدي فيه نوع العلامة التجارية لصاحب العمل التي بنتها المنظمة لنفسها لأن ذلك يقرر جودة التطبيقات التي تأتي (Aizza et al, 2014).

ويتضمن ذلك استخدام سلسلة من الاختبارات والفحوصات للعثور على التوافق المناسب للوظيفة، الشخص المثالي المناسب للمؤسسة، وتساعد الاختبارات الكتابية والمقابلات والمناقشات الجماعية والاختبارات النفسية جنباً إلى جنب مع تحليل متعمق لجميع المعلومات المتاحة عن المرشح على منصات الوصول العام في قياس صورة شاملة للشخص، ويوجد اليوم برمجيات وحلول ممكنة للذكاء الاصطناعي يمكن للقائمين بالتوظيف استخدامها لتصفح مجموعة كبيرة من السير الذاتية للتركيز على الخيارات الأكثر ملاءمة والعثور على التوافق المثالي (Singh, & Sanjeev, 2017).

ومن حيث التطوير، فإن عدد قليل من المنظمات اليوم تعمل على فكرة التوظيف من أجل المواقف والتدريب على المهارات، فهذا منطقي لأنه بينما تريد المؤسسة الاستعداد لمجموعة مهارات معينة، فإن الشخص الذي توظفه هو ذاتياً وما يمتلك وليس معلومات عنه، أي تكون إدارة المواهب فعلية وقائمة على ما هو موجود، وإن تطوير الموظفين لمساعدتهم على النمو مع المنظمة وتدريبهم على الخبرة اللازمة للمساهمة في نجاح الأعمال يبني أيضاً الولاء ويحسن مشاركة الموظفين (Hammadi, & Noor, 2020).

ولكي تكون أي مؤسسة ناجحة حقًا ومستدامة، يجب الاحتفاظ بالموهبة بشكل فعال، إذ تحاول معظم المنظمات الاحتفاظ بأفضل مواهبها من خلال الترقيات والزيادات، مما يوفر فرصًا للنمو، ويشجع على المشاركة في المشاريع الخاصة واتخاذ القرارات، والتدريب على الأدوار الأكثر تطورًا والمكافآت وبرامج التقدير، لذا تركز الإدارة الفعالة للمواهب على التحول الجماعي وتطور المنظمة من خلال نمو الموظفين الفرديين، ويتضمن هذا جعل كل موظف يشعر أنه جزء من كيان أكبر يعرف خصائصهم (Hewitts, 2008).

نموذج إدارة المواهب:



المكونات الأساسية للنموذج هي (Hewitts, 2008):

اكتساب - العلامات التجارية لصاحب العمل، والتوظيف، والإعداد.

التقييم - تحليلات المواهب وتخطيط التعاقب والتقييمات.

تطوير - تخطيط القوى العاملة، والثقافة في العمل، وممارسات المشاركة والاحتفاظ.

النشر - مواءمة الهدف وتخطيط المسار الوظيفي والتعلم والتطوير وإدارة الأداء.

ثالثاً: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

1. **جوال:** هي أول شركة اتصالات فلسطينية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية ، وتدير أعمالها في الضفة الغربية وقطاع غزة ، وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية.
2. **مجموعة الاتصالات الفلسطينية:** هي شركة قابضة متكاملة الخدمات ، وتضم : شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) ، وشركة الاتصالات الخلوية (جوال) ، أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين ، وشركة حضارة لخدمات الانترنت، وشركة حلول، ذراع المجموعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وشركة بال ميديا للخدمات الاعلامية متعددة الوسائط، وشركة ريتش، أول مركز اتصال متخصص في فلسطين.

باشرت مجموعة الاتصالات الفلسطينية أعمالها منذ عام 1997 كشركة مساهمة عامة ، وواصلت رحلتها في تطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت كشركة رائدة في قطاع الاتصالات في فلسطين . وتساهم المجموعة بحوالي 12% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني ، فيما يمثل سهم بالتل 35% من إجمالي القيمة السوقية لسوق فلسطين للاوراق المالية .

3. **المشاكل والعقبات التي واجهت شركة جوال :**

منذ تأسيسها، واجهت شركة جوال منافسة شديدة من قبل 4 شركات خلوية إسرائيلية عملت في السوق الفلسطينية بصورة غير قانونية. وفي نهاية عام 2001 احتجزت السلطات الاسرائيلية معدات الشركة لإعاقة نموها وحصر شبكتها، ما اضطر "جوال" في عام 2005 لاعتماد مقاسم اتصال لها في لندن، لتكون أول شركة اتصالات "خلوية" في العالم، تخدم مشتركها عبر مقاسم تبعد آلاف الأميال عن مقرها.

وبالإضافة لذلك، عملت "جوال" بأقل قدر من الترددات التي يمكن لأي شركة اتصالات خلوية أن تعمل ضمنها، إثر رفض السلطات الإسرائيلية منحها المزيد من الترددات، وخصوصاً ترددات الجيل الثالث.

4. لمحة عن ادارة جوال لمواردها البشرية :خلال عام 2021 بلغ عدد موظفي شركة جوال أكثر من 1100 موظفاً ، يصلون الليل بالنهار عملاً على تحسين وتطوير باقات برامج وخدمات الشركة ، اختيروا بعناية وبعد العديد من الاختبارات ، ليمثلوا نخبة مميزة من شباب الوطن .

واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركة جوال من وجهة نظرها:

- 1- يسودها جو من الالفة والمودة بين الأفراد العاملين والاداريين.
- 2- تعمل بشكل سريع للتغيير.
- 3- تهتم شركة جوال برضا المشتركين من خلال تقديم خدمات تعنى بتوفير ميزات جاذبة لهم بشكل مستمر .
- 4- يوجد طموح مستمر للوصول للافضل والعاملين اصحاب عزيمة وجدل لمواجهة التحديات.
- 5- يوجد مخاطر خارجية مثل منافسة من الشركات الاخرى خاصة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الوطنية .
- 6- يوجد مراجعة ومراقبة واشراف دائم على الاعمال التي يقومون بها.
- 7- اعطاء دورات تدريبية وتطوير الموظفين بشكل دائم.
- 8- يوجد استيرراتيجية جيدة وفعالة مناسبة لموارد الشركة البشرية وادارتها.

9- يوجد برامج استقطاب فعالة لجذب سوق العمل.

3.2 الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من الدراسة، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، أعرض كباحثة مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع الدراسة والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات ادارة المواهب، ودور القيادة الاستراتيجية ، وذلك لإثراء الدراسة والإفادة منها، وأضافت هذه الدراسات للبحث الحالي فوائد عدة، على النحو الذي سيتضح في التعقيب.

الدراسات العربية:

دراسة (طبييلة، 2020) بعنوان: درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة.

والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كذلك استخدمت أداة الاستبانة مع عينة بلغ عددها (99) مديراً ومديرة يعملون في مدارس لواء الجامعة بالعاصمة عمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في هذه الوزارة من وجهة نظر المديرين مرتفعة في جميع المجالات (تنمية المواهب القيادية، الاحتفاظ بالمواهب القيادية، التعاقب القيادي، تحفيز المواهب القيادية). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في هذه الوزارة تعزى إلى أثر كل من متغيري المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

دراسة (أبو سمرة، 2019) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية.

هدفت إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، وقد طبقت هذه الدراسة على وزارة العمل الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، هدفت هذه الدراسة الى 1- التعرف الى واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة العمل الفلسطينية 2- الكشف عن مستوى المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية 3- الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الادارية في وزارة العمل الفلسطينية وذلك من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (125) مفردة من مفردات المجتمع البالغ (184) من العاملين في وزارة العمل تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة وكانت عدد الاستبانات (107) واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الفا > او = 0.05 بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الادارية لدى العاملين في وزارة العمل الا انها كانت ضعيفة بحصولها على معدلات ارتباط متفاوتة تتراوح بين 16-22% .

دراسة (الحربي، وخليل، 2019) بعنوان: العلاقة بين إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك بمنطقة تبوك.

والتي هدفت إلى تحديد أبعاد ممارسات إدارة المواهب وأبعاد النواتج المترتبة على تطبيقها في البنوك السعودية، والكشف عن العلاقات بين أبعاد هذه الممارسات مع معرفة الاختلافات في ممارسات ونواتج إدارة المواهب باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية. حيث تم اعتماد المنهج التحليلي وأداة

الاستبانة لتحقيق هذه الأهداف، والتي تمّ تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (140) موظفاً ومديراً يعملون في 12 بنكا من البنوك السعودية بمنطقة تبوك. وقد اتضح من النتائج وجود أربعة عوامل من ممارسات إدارة المواهب، وهي: تخطيط الاحتياجات والتعاقب والمسار الوظيفي، الاستقطاب والاختيار والاستبقاء، التحفيز وإدارة الأداء، والتدريب والتنمية، واتضح وجود عاملين من النواتج المترتبة على تطبيق إدارة المواهب وهما داخلية ونواتج خارجية. وأظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة احصائية معنوية في كل من متغيرات الممارسات والنواتج باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة.

دراسة (اللوحي، وأبو حجير، 2018) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني.

بهدف الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، وقد طبقت على محافظات قطاع غزة ، هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني من حيث : 1- الكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية بكلية فلسطين التقنية 2- تحديد مستوى التميز المؤسسي 3- الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في كلية فلسطين التقنية تم تطبيقها على الاداريين والاكاديميين والمقدر عددهم ب 177 موظف وموظفة حيث تم استخدام اسلوب المسح الشامل وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسية في جمع البيانات وبينت اهم نتائج الدراسة ان مستوى القيادة في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (76.138) وهي نسبة مرتفعة ومستوى التميز المؤسسي (76.32) واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي .

دراسة (الجراح، وأبو دوله، 2015) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

والتي هدفت إلى تعرف أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة طبقية بلغ عددها (300) عامل في مؤسسات أردنية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، كذلك مستوى الانتماء التنظيمي جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود أثر قوي وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

دراسة (كاظم، 2016) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

التي أجريت بهدف الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، طبقت هذه الدراسة على المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجتمع الدراسة المديرين في الوزارة البالغ عددهم (74) مديرا ، هدفت الدراسة الى 1- تحديد مستوى العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموهبة 2- مستوى تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة ، تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبيان بوصفها اداة اساسية وقد خضعت جميع الاستبانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (spss) ، وتوصل الدراسة الى مجموعة من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وادارة الموهبة كما ظهر أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات ادارة الموهبة وان مستوى التأثير يزداد بوجودها معا مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة

الاستراتيجية ودورها في وزارة العلوم والتكنولوجيا نحو تبني ممارسات ادارة الموهبة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

دراسة (المغربي، 2015) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

والتي هدفت إلى تعرف واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، ومن ثم اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (54) من أعضاء مجالس هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين: تحديد التوجه الاستراتيجي، واكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي، ودعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، من جهة، وبين الممارسات والإبداع الإداري من جهة أخرى.

دراسة (خليل، 2014) بعنوان: تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد.

وجاءت بهدف الكشف عن تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد ، طبقت على عينة من الشركات الصناعية الانتاجية في بغداد، هدفت هذه الدراسة الى 1- التعرف على طبيعة ادراك عينة الدراسة في المنظمات المعنية لاهمية ابعاد المتغيرين

2- تحليل وتشخيص واقع ادارة الموهبة وادارة التميز في المنظمات 3- تشخيص العلاقة بين ابعاد ادارة الموهبة وادارة التميز لعينة المنظمات العراقية المستهدفة ، تمثل مجتمع الدراسة بشركتين من شركات وزارة الصناعة في بغداد ، اختيرت منها عينة قصدية بلغت (55) من المدراء والخبراء ومديري الاقسام وهما الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة للصناعات الجلدية، تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه احد ادوات القياس الوصفي ، تم الاعتماد منهج الدراسة التطبيقي او العملي، من ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان ادارة التميز ترتبط مع المحافظة على ادارة الموهبة بعلاقة ارتباط قوية مقارنة بالابعاد الاخرى .

دراسة (المصري، والآغا، 2014) بعنوان: إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية. والتي هدفت إلى معرفة واقع إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية ، طبقت على عينة مكونة من 110 رؤساء اقسام أكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، هدفت هذه الدراسة الى 1- التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية 2- الكشف عن المعايير التي تحقق التميز الدراسي في الجامعات الفلسطينية 3- بيان مقومات مجتمع المعرفة المتوافرة في الجامعات الفلسطينية 4- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز الدراسي في ضوء مجتمع المعرفة والتعرف إلى مدى الاختلاف في تحديد دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تحقيق التميز الدراسي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وهو الاختلاف الذي يعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية يساوي 74.6 في المئة، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر المعايير التي تحقق التميز الدراسي يساوي 68.8 في المئة ، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى توافر مقومات مجتمع المعرفة يساوي 71 في المئة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة

طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وتحقيق التميز الدراسي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية .

دراسة (مقري، وحيايوي، 2014) بعنوان: أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي.

أثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، طبقت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بوحدة منعة ، مجتمع الدراسة فيضم جميع افراد الوحدة البالغ عددهم 90 عامل، هدفت الدراسة الى 1- التعرف على تقييم الاداء من قبل العاملين بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية في منعة 2- التعرف على العلاقة بين المتغيران الرئيسيان 3- الاطلاع على وجهات النظر الميدانية والنظرية الخاصة بأثر ادارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، وذلك باتباع المنهج الوصفي من خلال استعراض الادب النظري المتعلق بادارة المواهب واداء المؤسسة والالتزام التنظيمي ، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان بوصفها مصدر رئيسي لجمع البيانات ، ومن اهم النتائج ان ادارة المواهب تؤثر معنويا وبشكل ايجابي في الالتزام التنظيمي ، يوجد أثر معنوي لمتغير الالتزام التنظيمي في أداء المؤسسة ، يوجد اثر معنوي لمتغير ادارة المواهب في أداء المؤسسة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة لينديبرج (Lindberg, 2020) بعنوان: الجانب الاستراتيجي لإدارة المواهب العالمية - مراجعة الأدبيات الموضوعية مع التفكير المفاهيمي.

والتي هدفت إلى تقييم الجانب الاستراتيجي لإدارة المواهب العالمية بمراجعة الأدبيات الموضوعية الخاصة بالتفكير المفاهيمي، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات الموضوعية، وتحليل (38) مقالة حول استراتيجيات إدارة المواهب، نُشرت بين عامي 2010 و 2020، وقد اتضح من النتائج أنه لا يزال دور استراتيجيات إدارة المواهب في بعض الجوانب مناسبًا للبيئة الحالية والقادمة، ظهرت محركات جديدة ، تؤكد على أهمية بنية الموارد البشرية المتميزة. علاوة على ذلك ، وأن الدوافع مثل فلسفة المواهب والكفاءات المطلوبة وترتيبات التوظيف البديلة والعلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير على تحديات إدارة المواهب من خلال الجذب والتطوير والاحتفاظ.

دراسة العينة وعطان (Al aina & Ata, 2020) بعنوان: تأثير تنفيذ ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام.

حيث هدفت إلى الكشف عن تأثير تنفيذ ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام، وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج التحليلي وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (639) يعملون في (242) شركة عقارية في الإمارات العربية المتحدة، وقد أظهرت النتائج بأنه تركز ممارسات إدارة المواهب بشكل أساسي على المواهب من خلال الجذب، والاحتفاظ بالمواهب، والتعلم والتطوير، والإدارة المهنية، واتضح عدم وجود تأثير لممارسات الجذب والاحتفاظ بالموهبة على سلوكيات وممارسات القيادة، وأظهرت الدراسة أن كلا من التعلم والتطوير وإدارة الحياة المهنية لها آثار كبيرة وإيجابية على الأداء التنظيمي المستدام لشركات العقارات.

دراسة حمادي ونور (Hammadi, & Noor, 2020) بعنوان: دور القيادة في إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في التعليم في أبوظبي.

والتي هدفت إلى الكشف عن القيادة في إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات التعليمية في مدينة أبو ظبي، وسعت إلى توفير البيانات الأساسية وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وأداة الاستبانة مع عينة عشوائية بلغ عددها (371) موظفاً. وقد أظهرت النتائج وجود دور للقيادة في إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في التعليم في أبوظبي، ووجود تأثير وبدرجة عالية كبير بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع الاحتفاظ بهم.

دراسة سينخ وسانجيف (Singh, Sanjeev, 2017) بعنوان: إدارة المواهب لتطوير القيادة: تحقيق تجريبي.

والتي هدفت إلى إجراء دراسة تجريبية على استراتيجيات تطوير قادة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وأداة الاستبانة مع عينة بلغ عددها (99) موظفاً في هذه الشركات، وفحصت هذه الدراسة مسار النمو، والحصول على المواهب الجيدة والاحتفاظ بها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تواجه صعوبات في إدارة المواهب والاستفادة منها، وقد أُنذ تطوير قادة مواهب يحتاج إلى معرفة العوامل التي تؤثر على إدارة المواهب وتطوير القيادة داخل الشركة، واتضح أيضاً أنه للحفاظ ولتطوير قادة مواهب يجب اتباع أسلوب المكافآت، وتطوير علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتنمية المهارات القيادية.

دراسة أيزا وآخرون (Aizza et al, 2014) بعنوان: إدارة المواهب: الأولوية الإستراتيجية للمنظمات. والتي هدفت إلى تحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب، ولفهم دور إدارة المواهب في الفعالية التنظيمية، وفحص العلاقة بين الجذب والاحتفاظ والمشاركة وإدارة المواهب. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة قصيدة بلغ عددها

(28) موظفاً موهوباً يعملون في بنوك باكستانية مختلفة، وقد اتضح من النتائج أنه تؤدي الممارسات مثل الجذب والتجنيد والمشاركة دوراً مهماً في إدارة المواهب، ووجود عوامل مختلفة مثل التوازن بين العمل والحياة وبيئة التعلم تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب، وأنه يؤدي التخطيط دوراً مهماً في الحفاظ على الموظفين والاستفادة منهم لصالح البنوك. وأنه تتطلب إدارة المواهب التزاماً من جميع مراحل التنظيم.

دراسة بتشسو (Betchoo, 2014) بعنوان: الحاجة إلى القيادة الفعالة في إدارة المواهب في موريشيوس.

حيث هدفت معرفة العلاقة بين ربط القيادة بإدارة المواهب في الشركات العاملة في موريشيوس، ودور القيادة المتعلقة بالموهبة بتنمية مهارات الموهوبين، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي مع عينة بلغ عددها (14) مؤسسة اقتصادية يعملون في مجالات مختلفة، وقد اتضح من النتائج أنه يعزز تدريب القيادة سلوكيات إدارة الموهبة، وأنّ العلاقة ضعيفة بين القيادة والمواهب إلا في الشركات الكبيرة، واتضح أيضاً أن الاستمرار في تدريب القيادة يؤدي إلى تحسين هذه العلاقة وتطوير مهارات الموهوبين، وأنّ العلاقة محددة بالمناخ الاقتصادي المحلي.

دراسة ساديلي (Sadeli, 2012) بعنوان: تأثير القيادة وإدارة المواهب والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي على مشاركة الموظفين.

والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة وإدارة المواهب والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي على مشاركة الموظفين، ولتحقيق هذا الهدف تمّ استخدام المنهج التجريبي مع عينة مسحية للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا والاتصالات في مدينة جاكرتا الهندية، وفحص التأثيرات المترابطة لثلاثة أبعاد للقيادة السلوكيات (التحويلية والمعاملات والتفاعل بين التحويل والمعاملات) عند مشاركة الموظفين،

بوساطة ثلاثة عوامل تنظيمية غير ملموسة: الممارسات الإدارية، والثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي، ولم يحدد الباحث حجم العينة، إنما أوضح في النتائج أن السلوكيات القيادية (التحويلية والتفاعلية بين تحويلية ومعاملات) تؤثر بشكل كبير على ممارسات إدارة المواهب، والثقافة التنظيمية، وأنه يوجد تفاعل بين قيادة المعاملات وسلوك القيادة التحويلية في التأثير على إدارة المواهب، واتضح وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على الموظف الموهوب.

دراسة خاطري وآخرون (Khatri et al, 2010) بعنوان إدارة المواهب في الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين الموهوبين في الشركات العالمية العاملة في الهند، والكشف عن استراتيجيات دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحفيز الموهبة لدى الموارد البشرية العاملة فيها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج المسحي مع أداة الاستبانة مع (2050) موظف في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ إدارة المواهب في منظمة عالمية تعتبر أكثر تعقيداً وتطلباً مما هي عليه في شركة وطنية، وأنّ هذه الشركات تسعى للاحتفاظ بالمواهب عن طريق تحفيز تحسين الأعمال التجارية والبيئة الاقتصادية الحالية، ومواجهة نقاط الضعف في ممارسات إدارة المواهب للعديد من المنظمات، فضلاً عن وجود نظام شامل فهم المهارات والقدرات والقوى العاملة الرئيسية وأفضل المواهب، و جذب وتوظيف المرشحين المؤهلين ذوي القدرة التنافسية وفرص التدريب والتطوير والأداء عمليات إدارة برامج الاحتفاظ والترويج والانتقال.

دراسة (Hewitt Associate,2008): بعنوان: حالة ادارة الموهبة (تحديات اليوم وفرص الغد)

تحاول هذه الدراسة تحديد نقاط القوة في ممارسات ادارة الموهبة ومعرفة التحديات التي تواجهها والى اي مدى تعد الممارسات في المنظمة متطورة اذ يمكن تنفيذها بشكل جيد استعملت اسلوب المقابلات

على عينة مكونة من 700 (قادة ، مديرون) واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ان الممارسات المبتكرة في الشركات المختارة سببها التطور في ادارة الموهبة وان جودة الموهبة هي ميزة تنافسية مستدامة .

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة من جوانب وأبعاد متنوعة، حيث تطرقت إلى معرفة درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية، و معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية والتعرف الى واقع القيادة الاستراتيجية في ذلك، وبحثت في مستوى المهارات الادارية لدى وطبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الادارية.

وفي جانب إدارة الموهبة وتطويرها تناولت هذه الدراسات أبعاد ممارسات إدارة المواهب وأبعاد النواتج المترتبة على تطبيقها، والكشف عن العلاقات بين أبعاد هذه الممارسات والاختلافات في ممارسات ونواتج إدارة المواهب، وبحثت في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم، كذلك اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الموهبة واستقطابها وإدارتها والاحتفاظ بها. كذلك معرفة العلاقة بين ربط القيادة بإدارة المواهب، ودور القيادة المتعلقة بالموهبة بتنمية مهارات الموهوبين، والكشف عن تأثير القيادة وإدارة المواهب والثقافة التنظيمية والدعم التنظيمي، وفحص التأثيرات المتزامنة لأبعاد القيادة على نمو الموهبة، والكشف عن دور إدارة المواهب في الحفاظ على الموظفين الموهوبين، والكشف عن دور الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تحفيز الموهبة لدى الموارد البشرية.

من جهة أخرى بحثت في علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية على المواهب من حيث أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي للمواهب، ودور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، ووتحديد مستوى العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموهبة، ومستوى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة، كذلك تناولت واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري واختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وتأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز.

كذلك بحثت في واقع إدارة الموهبة من حيث واقع إدارة المواهب في الجامعات ومستوى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية، و المعايير التي تحقق التميز، وواقع الالتزام التنظيمي في إدارة المواهب، والتعرف على تقييم الاداء من قبل العاملين، وتقييم الواقع الاستراتيجي لإدارة المواهب، وتأثير تنفيذ ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام، وتحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب، ولفهم دور إدارة المواهب في الفعالية التنظيمية، وفحص العلاقة بين الجذب والاحتفاظ والمشاركة وإدارة المواهب.

كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في معرفة أهمية القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة أو الوزارة ومدى تأثيرها على أداء العاملين والحصول على نتائج عمل جيدة جداً ، وحبهم للعمل والتميز في أداءه، أيضا ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير المواهب الموجودة داخل المؤسسة أو الوزارة لأنها تساعد في تطوير المؤسسة وتقديمها.

وقد تشابهت دراسة(اللوحي، وأبو حجير، 2018) ودراسة (كاطع، افتخار عبد الحسين، 2016) ودراسة (خليل ، اريج سعيد، 2014) ودراسة (Hewitt Associate, 2008) في الحدود البشرية وتشابهت دراسة (اللوحي، وأبو حجير، 2018) ودراسة (ابو سمرة ، حازم خميس، 2019) في المنهج حيث تبنت

منهج وصفي تحليلي، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اداة الدراسة باستخدامها الاستبيان، وتشابهت دراسة (اللوحي، وأبو حجير، 2018) ودراسة (خليل، اريج سعيد، 2014) في الحدود المكانية واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية .

كذلك تتشابه هذه الدراسة عن سابقتها من حيث الكشف عن دور الرؤية الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، وتتشابه في التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، بينما تختلف معها من حيث التعرف على دور رأس المال البشري في تبني ممارسات إدارة الموهبة، وفي التعرف على دور الممارسات الاخلاقية في تبني ممارسات إدارة الموهبة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ان أغلب الدراسات السابقة تبحث في الوزارات بينما تقوم الدراسة الحالية بتطبيق الدراسة على الشركات الخاصة وانها توضح دور القيادة الاستراتيجية من حيث (الرؤية الاستراتيجية ورأس المال البشري والممارسات الاخلاقية) في تبني ممارسات ادارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال.

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة

1.3 منهج الدراسة

تتطلب طبيعة الدراسة الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة جوال في محافظة رام الله لذلك يعد المنهج الوصفي التحليلي هو أكثر ملاءمة لإتمام هذه الدراسة حيث يشمل الاطلاع على النظريات السابقة والدراسات السابقة حول الموضوع , واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات والحصول على نتائج الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة

وتكون مجتمع الدراسة من مجتمع متجانس , الموظفين الاداريين في شركة جوال في محافظة رام الله والبييرة .

3.3 عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانات وكان عددها (106) استبانة وزعت عشوائياً على الموظفين الإداريين في محافظة رام الله .

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	من 20- أقل من 30 سنة	46	43.4
	من 30-40 سنة	50	47.2
	أكثر من 40 سنة	10	9.4
الجنس	ذكر	68	64.2
	انثى	38	35.8
المستوى التعليمي	بكالوريوس فأقل	88	83.0
	ماجستير	18	17.0

35.8	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24.5	26	من 5-10 سنوات	
39.6	42	أكثر من 10 سنوات	
58.5	62	مدير دائرة/ رئيس قسم	المسمى الوظيفي
41.5	44	موظف إداري	
54.7	58	علوم إدارية ومالية ومصرفية	التخصص
24.5	26	هندسة وتكنولوجيا المعلومات	
20.8	22	علوم انسانية وتنمية	

4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات والحصول على نتائج الدراسة بالاستعانة الى الدراسات السابقة .

5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك ارتباط داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة الإستراتيجية

في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.684**	0.000	5	0.677**	0.000	9	0.694**	0.000

0.000	0.764**	10	0.000	0.735**	6	00.00	0.597**	2
			0.000	0.674**	7	0.000	0.703**	3
			0.000	0.623**	8	0.000	0.715**	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الرؤية الإستراتيجية

في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.658**	0.000	4	0.709**	0.000	7	0.792**	0.000
2	0.624**	0.000	5	0.609**	0.000	8	0.752**	0.000
3	0.667**	0.000	6	0.740**	0.000	9	0.661**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى رأس المال البشري

في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.665**	0.000	4	0.659**	0.000	7	0.765**	0.000
2	0.763**	0.000	5	0.707**	0.000	8	0.758**	0.000
3	0.751**	0.000	6	0.828**	0.000	9	0.712**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الممارسات الاخلاقية

في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.671**	0.000	5	0.652**	0.000	9	0.780**	0.000
2	0.818**	0.000	6	0.683**	0.000	10	0.706**	0.000
3	0.745**	0.000	7	0.703**	0.000			
4	0.689**	0.000	8	0.786**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى إدارة المواهب في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.606**	0.000	6	0.803**	0.000	11	0.565**	0.000
2	0.749**	0.000	7	0.849**	0.000	12	0.813**	0.000
3	0.715**	0.000	8	0.811**	0.000	13	0.771**	0.000
4	0.847**	0.000	9	0.717**	0.000			
5	0.640**	0.000	10	0.792**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3 . 6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمحاور الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لأداة الدراسة (0.968)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

جدول (7.3): معامل الثبات للمحاور.

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.872	10	القيادة الاستراتيجية
0.862	9	الرؤية الاستراتيجية
0.889	9	رأس المال البشري
0.891	10	الممارسات الاخلاقية
0.932	13	إدارة المواهب
0.968	51	الدرجة الكلية

3 . 7 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع اداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستمارات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستمارات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (106) استبانة.

3 . 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستمارات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون،

ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (IBM SPSS (Statistical Package For Social Sciences) (19).

جدول (8.3): الأدوات الإحصائية المستخدمة.

ملاحظات	الأدوات الإحصائية
وصف متغيرات الدراسة الشخصية بالإضافة لعدد ونسبة الاجابات على فقرات الاستبانه	الأعداد والنسب المئوية
لتحديد درجات كل فقرة من فقرات الاستبانه بالإضافة إلى تشتتها عن الوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي لكل فقرة	معامل الاختلاف
ليبين مدى وجود دلالات لكل فقرة من فقرات الاستبانه والدرجات الكلية	قيمة ت ومستوى الدلالة
ليبين صدق الاداة	معامل ارتباط بيرسون
لتوضيح مدى ثبات الدراسة	معادلة الثبات كرونباخ الفا
ليبين مدى وجود دلالات بين المحاور والدرجة الكلية ومتغيرات الدراسة	اختبار ت
ليبين مدى وجود دلالات بين المحاور والدرجة الكلية ومتغيرات الدراسة	تحليل التباين الأحادي

نتائج الدراسة

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الإدارات فيها " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية -

جوال.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال

النسبة المئوية	P-value الدلالة	قيمة t t=3.6	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
85.6	0.000	13.265	12.4	0.530	4.28	يوظف القائد قدراته لتشغيل المؤسسة على أكمل وجه	1
85.2	0.000	10.050	16.0	0.680	4.26	يرسم القائد استراتيجيات المؤسسة باستمرار	2
84.6	0.000	11.240	13.6	0.574	4.23	يقوم القائد بتطوير المؤسسة	4
83.4	0.000	8.774	16.0	0.669	4.17	يُدرب القائد أعضاء المؤسسة	3
83.0	0.000	8.254	16.6	0.687	4.15	لدى القيادة القدرة على تحقيق استقرار مستمر في أداء المؤسسة	6
83.0	0.000	8.609	15.9	0.659	4.15	الإشراف على عمل الأعضاء	8
82.2	0.000	7.928	16.2	0.666	4.11	التصرف كرائد ذي رؤية	5
82.2	0.000	7.928	16.2	0.666	4.11	لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة	10
81.2	0.000	5.945	19.5	0.791	4.06	لديه القدرة على التخطيط الاستراتيجي	9
79.2	0.000	4.783	19.7	0.780	3.96	يسمح القائد للأعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرار	7
83.0	0.000	12.287	11.1	0.46007	4.1491	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) وانحراف معياري (0.460)، وبنسبة مئوية (83%)، وبمعامل اختلاف بنسبة (11.1%)، وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يوظف القائد قدراته لتشغيل المؤسسة على أكمل وجه " على أعلى متوسط حسابي (4.28) وبمعامل اختلاف بنسبة (12.4%)، ويليهما فقرة " يرسم القائد استراتيجيات المؤسسة باستمرار " بمتوسط حسابي (4.26) وبمعامل اختلاف بنسبة (16%). وحصلت الفقرة " يسمح القائد للاعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرار " على أقل متوسط حسابي (3.96) وبمعامل اختلاف بنسبة (19.7%)، يليها الفقرة " لديه القدرة على التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (4.06) وبمعامل اختلاف بنسبة (19.5%). حيث يلاحظ تشتت قليل لتوزيع التكرارات.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.6	P-value الدلالة	النسبة المئوية
1	تتمتع الشركة برؤية واضحة ومفهومة الاتجاه	4.34	0.702	16.2	10.844	0.000	86.8
8	هناك تطابق بين الرؤية مع اهداف الشركة	4.26	0.680	16.0	10.050	0.000	85.2
2	يتم توزيع الوصف الوظيفي على كل الموظفين	4.21	0.789	18.7	7.924	0.000	84.2
9	تهدف الرؤية الى الوصول للتميز في اداء الشركة	4.17	0.697	16.7	8.422	0.000	83.4
6	الاهداف تتناسب مع الرؤية الاستراتيجية	4.13	0.705	17.1	7.773	0.000	82.6
5	تحليل الاستراتيجية ووضع البدائل ان لزم الامر	4.08	0.581	14.2	8.431	0.000	81.6
3	مرونة بالرؤية الخاصة بالشركة	4.04	0.729	18.0	6.179	0.000	80.8
4	تستند الرؤية الى تفعيل الدور القيادي لدى موظفي الشركة	4.00	0.730	18.3	5.639	0.000	80.0
7	سهولة تحويل الرؤية الاستراتيجية الى مهام ونشاطات	3.94	0.860	21.8	4.111	0.000	78.8
82.6	الدرجة الكلية	4.1300	0.49867	12.1	10.942	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) وانحراف معياري (0.498)، وبنسبة مؤية (82.6%)، وبمعامل اختلاف بنسبة (12.1%)، وهذا يدل على أن مستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تتمتع الشركة برؤية واضحة ومفهومة الاتجاه " على أعلى متوسط حسابي (4.34) وبمعامل اختلاف بنسبة (16.2%)، يليها فقرة " هناك تطابق بين الرؤية مع اهداف الشركة " بمتوسط حسابي (4.26) وبمعامل اختلاف بنسبة (16%). وحصلت الفقرة " سهولة تحويل الرؤية الاستراتيجية الى مهام ونشاطات " على أقل متوسط حسابي (3.94) وبمعامل اختلاف بنسبة (21.8%)، يليها الفقرة " تستند الرؤية الى تفعيل الدور القيادي لدى موظفي الشركة " بمتوسط حسابي (4.00) وبمعامل اختلاف بنسبة (18.3%). حيث يلاحظ تشتت قليل لتوزيع التكرارات.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى رأس المال البشري في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.6	P-value الدلالة	النسبة المئوية
1	تهتم الشركة بالعاملين لديها	4.34	0.827	19.1	9.210	0.000	86.8
8	الاهتمام بصحة العنصر البشري تساعده على مواصلة تحقيق اهدافه	4.30	0.635	14.8	11.380	0.000	86.0
5	تهتم الادارة العامة للشركة بتقييم الاداء المعمول به داخلها	4.26	0.652	15.3	10.491	0.000	85.2
2	تعقد دورات وورشات عمل	4.19	0.874	20.9	6.934	0.000	83.8
7	تسليح القوى العاملة بالخبرات والمعارف	4.15	0.687	16.6	8.254	0.000	83.0
3	تفعل بند المكافآت لموظفيها	4.13	0.937	22.7	5.848	0.000	82.6
9	يساعد تنمية رأس المال البشري على تحسين المستوى المعيشي	4.13	0.757	18.3	7.238	0.000	82.6
6	الاهتمام بزيادة انتاجية رأس المال البشري	4.11	0.865	21.0	6.105	0.000	82.2
4	توزع الوصف الوظيفي على كل موظفيها	4.02	0.862	21.4	5.005	0.000	80.4
83.6	الدرجة الكلية	4.1824	0.57912	13.8	10.354	0.000	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) وانحراف معياري (0.579)، وبنسبة مؤية (83.6%)،

وبمعامل اختلاف بنسبة (13.8%)، وهذا يدل على أن مستوى رأس المال البشري في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت

لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تهتم الشركة بالعاملين لديها " على أعلى متوسط حسابي (4.34) وبمعامل اختلاف بنسبة (19.1%)، يليها فقرة " الاهتمام بصحة العنصر البشري تساعده على مواصلة تحقيق اهدافه " بمتوسط حسابي (4.30) وبمعامل اختلاف بنسبة (14.8%). وحصلت الفقرة " توزع الوصف الوظيفي على كل موظفيها " على أقل متوسط حسابي (4.02) وبمعامل اختلاف بنسبة (21.4%)، يليها الفقرة " الاهتمام بزيادة انتاجية رأس المال البشري " بمتوسط حسابي (4.11) وبمعامل اختلاف بنسبة (21%). حيث يلاحظ تشتت قليل لتوزيع التكرارات.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الاخلاقية في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P-value الدلالة	النسبة المئوية
1	الالتزام الوظيفي باوقات الدوام	4.47	0.771	17.2	11.640	0.000	89.4
2	المحافظة على ممتلكات الشركة	4.43	0.662	14.9	12.967	0.000	88.6
7	العمل على تحقيق رضا الزبائن	4.32	0.724	16.8	10.244	0.000	86.4
4	تهتم الشركة بتنمية قدرات موظفيها	4.30	0.664	15.4	10.878	0.000	86.0
9	التجديد	4.26	0.708	16.6	9.661	0.000	85.2
3	الحصول على الاستحقاقات الوظيفية	4.25	0.849	20.0	7.828	0.000	85.0
5	الاسهام في الخدمات التطوعية الاجتماعية	4.25	0.778	18.3	8.535	0.000	85.0
8	الابتكار	4.25	0.701	16.5	9.475	0.000	85.0
6	خلق الاستقلالية والتوجه بالرقابة الذاتية	4.09	0.879	21.5	5.793	0.000	81.8
10	الاختراع	3.96	1.103	27.9	3.380	0.001	79.2
	الدرجة الكلية	4.2585	0.56482	13.3	12.003	0.000	85.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.25) وانحراف معياري (0.564)، وبنسبة مؤية (85.2%)،

وبمعامل اختلاف بنسبة (13.3%)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت

لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " الالتزام الوظيفي باوقات الدوام " على أعلى متوسط حسابي (4.47) وبمعامل اختلاف بنسبة (17.2%)، ويليهما فقرة " المحافظة على ممتلكات الشركة " بمتوسط حسابي (4.43) وبمعامل اختلاف بنسبة (14.9%). وحصلت الفقرة " الاختراع " على أقل متوسط حسابي (3.96) وبمعامل اختلاف بنسبة (27.9%)، يليها الفقرة " خلق الاستقلالية والتوجه بالرقابة الذاتية " بمتوسط حسابي (4.09) وبمعامل اختلاف بنسبة (21.5%). حيث يلاحظ تشتت متموسط لتوزيع التكرارات.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال

النسبة المؤية	P-value الدلالة	قيمة t t=3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
86.8	0.000	10.844	16.2	0.702	4.34	هناك استراتيجيات واضحة ومحددة في الشركة	1
84.6	0.000	8.355	18.3	0.772	4.23	تتبنى الشركة استراتيجيات جذب المواهب	2
84.2	0.000	8.178	18.2	0.765	4.21	تبني الشركة استراتيجياتها على جذب الكفاءات	3
83.8	0.000	8.594	16.8	0.705	4.19	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين	13
82.6	0.000	7.008	18.9	0.782	4.13	تسعى إدارة الشركة على عمل دورات وندوات علمية داخل وخارج الشركة	9
81.8	0.000	6.276	19.8	0.811	4.09	تسعى المؤسسة الى تكوين علاقات طيبة واجيابة بينها وبين العاملين	12
80.8	0.000	5.606	19.9	0.804	4.04	تبني الشركة استراتيجياتها على جذب الخبرات	4
80.4	0.000	4.766	22.5	0.905	4.02	تقدم الشركة رواتب وحوافز مجزية للموهوبين العاملين فيها	5
79.2	0.000	4.078	23.1	0.915	3.96	تقوم إدارة الشركة بتبني سياسات التناوب الوظيفي لاكتساب الخبرات في كافة أقسام الشركة	11
78.4	0.000	3.749	22.7	0.891	3.92	بشكل مباشر تقوم الشركة بالارتقاء بأصحاب (الخبرة والكفاءات والجدارات) لشغل المناصب العليا المهمة	6
78.4	0.000	3.662	23.3	0.912	3.92	فتح الباب أمام العاملين لمزيد من الابداع والابتكار في مجال عملهم	10
76.6	0.012	2.547	24.3	0.931	3.83	تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم خارجيا	8
76.2	0.038	2.104	27.1	1.034	3.81	تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم داخليا	7
81.1	0.000	7.440	15.5	0.62782	4.0537	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) وانحراف معياري (0.627)، وبنسبة مئوية (81.1%)، وبمعامل اختلاف بنسبة (15.5%)، وهذا يدل على أن مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " هناك استيرراتيجية واضحة ومحددة في الشركة " على أعلى متوسط حسابي (4.34) وبمعامل اختلاف بنسبة (16.2%)، يليها فقرة " تتبنى الشركة استيرتجيات جذب المواهب " بمتوسط حسابي (4.23) وبمعامل اختلاف بنسبة (18.3%). وحصلت الفقرة " تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم داخليا " على أقل متوسط حسابي (3.81) وبمعامل اختلاف بنسبة (27.1%)، يليها الفقرة " تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم خارجيا " بمتوسط حسابي (3.83) وبمعامل اختلاف بنسبة (24.3%). حيث يلاحظ تشتت متوسط لتوزيع التكرارات.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد علاقة بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

" يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها ."

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها.

جدول (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	*0.646	القيادة الاستراتيجية	ممارسات إدارة المواهب
0.000	*0.613	الرؤية الاستراتيجية	
0.000	*0.740	رأس المال البشري	
0.000	*0.753	الممارسات الاخلاقية	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجات الكلية للمجالات (0.646، 0.613، 0.740، 0.753)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها، أي انه كلما زاد مستوى القيادة

الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية ورأس المال البشري والممارسات الاخلاقية زاد ذلك من تبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها، وتم قبول الفرضية.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل تختلف مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغيرات الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية "

تم فحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20- أقل من 30 سنة	46	4.1522	0.39986
من 30-40 سنة	50	4.1400	0.49487
أكثر من 40 سنة	10	4.1800	0.57889

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4):

جدول(8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.033	0.968
داخل المجموعات	22.211	103	0.216		
المجموع	22.225	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.033) ومستوى الدلالة (0.968) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب لمتغير الجنس.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	68	4.1206	0.48177	0.851	0.397
انثى	38	4.2000	0.41978		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.851)، ومستوى الدلالة (0.397)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير المستوى التعليمي"

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
بكالوريوس فأقل	88	4.1273	0.45656	1.079	0.283
ماجستير	18	4.2556	0.47555		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.079)، ومستوى الدلالة (0.283)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة

الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	4.1158	0.44753
من 5-10 سنوات	26	4.0615	0.36778
أكثر من 10 سنوات	42	4.2333	0.51545

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.540	2	0.270	1.281	0.282
داخل المجموعات	21.685	103	0.211		
المجموع	22.225	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.281) ومستوى الدلالة (0.282) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة

الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب

لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدير دائرة/ رئيس قسم	62	4.2097	0.46824	1.623	0.108
موظف إداري	44	4.0636	0.43939		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.623)، ومستوى الدلالة (0.108)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القيادة

الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علوم إدارية ومالية ومصرفية	58	4.1655	0.44978
هندسة وتكنولوجيا المعلومات	26	4.1308	0.48230
علوم انسانية وتنمية	22	4.1273	0.48026

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول(15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.035	2	0.017	0.081	0.922
داخل المجموعات	22.190	103	0.215		
المجموع	22.225	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.081) ومستوى الدلالة (0.922) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تختلف مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغيرات الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية "

تم فحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20- أقل من 30 سنة	46	3.9498	0.62244
من 30-40 سنة	50	4.0985	0.62222
أكثر من 40 سنة	10	4.3077	0.64461

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.242	2	0.621	1.593	0.208
داخل المجموعات	40.145	103	0.390		
المجموع	41.387	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.593) ومستوى الدلالة (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة

الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب

لمتغير الجنس.

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	68	3.9955	0.63930	1.281	0.203
انثى	38	4.1579	0.60091		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.281)، ومستوى الدلالة (0.203)، أي

أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية -

جوال تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة

الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير المستوى التعليمي"

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
بكالوريوس فأقل	88	4.0350	0.63227	0.678	0.500
ماجستير	18	4.1453	0.61476		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.678)، ومستوى الدلالة (0.500)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في

شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	3.8947	0.65036
من 5-10 سنوات	26	3.9586	0.54577
أكثر من 10 سنوات	42	4.2564	0.61225

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.921	2	1.461	3.911	0.023
داخل المجموعات	38.465	103	0.373		
المجموع	41.387	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.911) ومستوى الدلالة (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة

الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (22.3): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب

متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.682
	أكثر من 10 سنوات	-0.36167 [*]
من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.682
	أكثر من 10 سنوات	-0.29783
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.009
	من 5-10 سنوات	0.054

وكانت الفروق بين (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة

الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب

لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدير دائرة/ رئيس قسم	62	4.1141	0.61912	1.179	0.241
موظف إداري	44	3.9685	0.63721		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.179)، ومستوى الدلالة (0.241)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علوم إدارية ومالية ومصرفية	58	4.0610	0.60531
هندسة وتكنولوجيا المعلومات	26	4.0651	0.67261
علوم انسانية وتنمية	22	4.0210	0.66052

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.037	0.963
داخل المجموعات	41.357	103	0.402		
المجموع	41.387	105			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.037) ومستوى الدلالة (0.963) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات

الفلسطينية الخلوية-جوال ؟

أشارت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، حيث تبين ان القائد يوظف قدراته لتشغيل المؤسسة على أكمل وجه، فيما تبين أن السماح للاعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرار جاء بمتوسط حسابي متدنٍ.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ شركة جوال تدعم المدراء في الشركة لتقديم كل الجهود الخاصة بتطوير العمل في الشركة، ورفع مستوى كفاءتها وانتاجها، وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة ثقة الزبائن بها، كما أن الانفراد بالقيادة الاستراتيجية في الشركة قد يكون باعتبار القائد حصل على التدريب الكافي لاتخاذ القرارات المختلفة، فيما يعد إشراك الموظفين باتخاذ القرارات أمر ضروري، أويمكن أنه لا يصب في المصلحة العامة للشركة، أو قد يكون من باب التجاهل للموظفين من ذوي الخبرة القليلة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو سمرة (2019)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية

الخلوية - جوال ؟

أشارت النتائج الخاصة بالرؤية الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.498)، وبنسبة مئوية (82.6%)، وهذا يدل على أنها جاءت بدرجة عالية، حيث تبين أن هناك وضوح في الرؤية الاستراتيجية، لكن هناك بعض الصعوبات في تحويلها إلى نشاطات.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جوال من الشركات الرائعة في مجالها في فلسطين، وتسعى بشكل دائم الى تحديد الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها وتطويرها وتعزيزها، وبناء مخططات ومقترحات تساعد على نمو الشركة، ورفع عدد الزبائن المشتركين معها، لكن في ظل الظروف التي تعاني منها فلسطين، فقد يكون هناك صعوبة في تحقيق بعض البنود المقترحة في الخطط الاستراتيجية، لعدم توفر الارضية الاستثمارية الصحيحة لها بسبب الاحتلال، ورفض التطور الخاص بالتكنولوجيا في فلسطين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اللوح وابو حجير (2018).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات

الفلسطينية الخلوية - جوال؟

أشارت النتائج أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.579)، وبنسبة مئوية (83.6%)، أي أنّ مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية، حيث تبين أنّ الشركة تهتمّ بالعاملين لديها، إلا أنّ توزيع المسمى الوظيفي قد لا يشمل كافة الموظفين لديها.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الشركة تهتم بدرجة كبيرة برأس المال البشري كون هناك اعتماد كبير عليه، تحديدا فيما يخص العلاقات العامة والحديث مع الزبائن، إضافة إلى المحاسبين والمهندسين،

وهذا الطاقم يحتاج الى الاهتمام والى التدريب والتأهيل، والى توفير كافة الاحتياجات اللازمة من تعزيز وتطوير وبناء للقدرات الشخصية لديهم، كما تفتح لهم المجال للاستفادة من الخبرات السابقة، كون ذلك يؤدي إلى نتائج ايجابية فيما يخص تطوير العمل والبناء في الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة العينة وعطان (Al aina & Ata, 2020) ودراسة ليندبيرج (Lindberg, 2020).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ(4.25) وانحراف معياري (0.564)، وبنسبة مؤية (85.2%)، أي أنّ مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال جاءت بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تبني الشركة لسياسة الاهتمام بالموظفين وبناء الروح الاخلاقية والتعاون في العمل، وذلك من أجل تعزيز مستويات الشفافية والرقابة والنزاهة في العمل اليومي، وذلك بالحفاظ على الالتزام بالدوام، وتطبيق كافة السياسيات الخاصة بالشركة، وذلك ضمن اطار المسؤولية في العمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كاطع وسعيد(2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ؟

أشارت النتائج الى أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ(4.05) وانحراف معياري (0.627)، وبنسبة مؤية (81.1%)، أي أنّ مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال جاءت بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك الى اهتمام شركة جوال بالعاملين ذوي الموهبه، وتحفظ بهم، وتسعى الى تطوير موهبتهم وتوفير كافة الاحتياجات الخاصة بهم، لتقديم كل امكانياتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم في تطوير عمل الشركة، كون هذا يصب في مصلحة الشركة الخاصة والعامه، وكون الموظفين الموهوبين يشكلون الأساس المهني للعمل المنتج، إذ إن دافعتهم للعمل تكون عالية، وقراراتهم عادة ما تكون صائبة وترفع من مستوى الانتاج في الشركة، وتطمئن الزبائن بوجود كادر مختص قادر على تلبية كافة احتياجاتهم، بسرعة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي و خليل (2019) ودراسة كاطع وسعيد(2016) ودراسة كاطع (2016) كذلك دراسة أيزا وآخرون (Aizza et al, 2014)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد علاقة بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها؟

أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها، أي انه كلما زاد مستوى القيادة الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية ورأس المال البشري والممارسات الاخلاقية زاد ذلك من تبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال) من وجهة نظر الإدارات فيها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شركة جوال تسعى الى النمو الايجابي، وتقديم الخدمات المميزة والمختلفة، وذات السرعة العالية، وتلبية الاحتياجات الخاصة بالزبائن بما يتناسب مع التطور

التكنولوجي الحاصل، وهذا يحتاج الى الاستثمار أيضا في رأس المال البشري، كونه الجزء الأهم في معادلة الانتاج الخاصة بشركة جوال، لذلك تعمل الشركة على بناء كادر ذو مواصفات عالية، وجودة عالية في تقديم الخدمات، ولديه من الخبرة والمعلومات الكثير لتقديمه للزبائن، كما تعمل على اشراكهم في كافة الندوات وورش العمل العالمية لرفع مستوى قدراتهم في العمل وتحديثها للتوائم مع التقدم المستمر في المجال التكنولوجي عالمياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي وخلييل (2019) ودراسة كاطع وسعيد(2016) ودراسة كاطع (2016)

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل تختلف مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغيرات الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص؟

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يخص الفئة العمرية، والجنس والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والتخصص.

وتعزو الباحثة ذلك الى كون الطاقم العامل في شركة جوال لديهم قدرات متشابهة من حيث طبيعة العمل، والخدمات التي يقومون بتقديمها والتدريب الذي يحصلون عليه، وهذا يساعد على توافق الاراء فيما يخص مستوى القيادة الاستراتيجية في الشركة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تختلف مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب

متغيرات الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص؟

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يخص الفئة العمرية، والجنس والمستوى

التعليمي، والمسمى الوظيفي والتخصص، فيما تبين ان هناك فروق فيما يخص سنوات الخبرة لصالح

(10) سنوات فاكثر .

وتعزو الباحثة ذلك الى كون مستوى الخبرة المرتفع يؤدي الى رفع القدرات الانتاجية للموظف، إذ يكون

قد حصل على التدريب والتأهيل والدروات بدرجة اكبر من غيره، فيكون لديه مستوى متقدم من المعرفة

فيما يخص العمل، ويكون لديه القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة في الازمات واعطاء القرارات

السليمة فيما يخص العمل.

التوصيات

توصي الدراسة بما يأتي:

- زيادة اهتمام القيادة الاستراتيجية بأبعادها الرؤية الاستراتيجية ورأس المال البشري والممارسات الأخلاقية في تبني ممارسات إدارة الموهبة .
- اعتماد نهج مؤسستي من شأنه إيجاد قيادة استراتيجية تستند على معايير وأسس إدارة الموهبة في إدارتها للمؤسسة.
- تدريب الموظفين لتحويل الرؤية إلى واقع .
- على الإدارة الناجحة أن تتمتع بمعلومات كافية حول إدارة الموهبة بأبعادها الأربعة، حتى يتسنى تفعيل مواهب الموظفين والإطلاع على أفكارهم البناءة.
- استناد رؤية المنظمة على تفعيل الدور القيادي لدى الموظفين، بحيث تتضمن هذه الرؤية مرونة ودينامية تهدف إلى الوصول بالشركة للتميز في إدارة الموهبة.
- السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كي يكتسبوا المقدرة على ابتكار الحلول، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة تمتع المؤسسات بالمرونة الكافية التي تعطي الفرصة للمواهب المهنية كي تظهر طاقاتها الكامنة لإنجاح العمل.
- الاهتمام بزيادة تحسين نوعية رأس المال البشري في المؤسسات ككل.
- الاهتمام بالقدرات والخصائص الشخصية المتعلقة بالموظفين، مثل الابتكار والاختراع لخلق الاستقلالية الفاعلة والتوجه الذاتي لديهم.
- استمرار العمل في تعزيز قدرات الطاقم القيادي في شركة جوال، والذي يسهم في تقديم مستوى متقدم من القرارات الاستراتيجية والتي تتيح تقدم الشركة وتقديم المزيد من الخدمات المميزة.
- تقديم رؤية استراتيجية واقعية تتناسب مع الوضع الحالي في فلسطين، وبما يتناسب مع قدرات وامكانيات الشركة، بحيث يمكن تحويلها الى نشاطات.
- عمل المزيد من الدراسات حول الرؤى الاستراتيجية وإدارة الموهبة في الشركات المختلفة ذات العلاقة، من اجل المقارنة بينها فيما يخص الرؤية الاستراتيجية.

- ضرورة إشراك المواهب في الندوات وورش العمل خارج فلسطين وذلك لتطوير قدراتهم وتحديثها.
- العمل على تطوير المواهب وتلبية احتياجاتهم لتقديم كل إمكانياتهم ومعلوماتهم في تطوير الشركة .

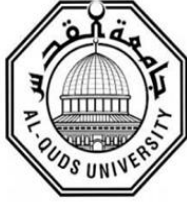
قائمة المراجع :

- إبراهيم، نور (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- أبو سمرة، حازم (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الجراح، صالح ، وأبو دولة، جمال (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (2) (30 يونيو/حزيران 2015)، ص ص. 283-315.
- الحربي، صالح، و خليل، نبيل (2019). العلاقة بين إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك بمنطقة تبوك. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16، عدد 2 (B)، ص 149 – 189.
- الخفاجي، نعمة (2008) الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوح، نبيل، وأبو حجير، طارق (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني"، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- المصري، نضال، والآغا، محمد (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية - مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. مجلة عمران، عدد 13، جزء 4، ص 31 – 64.
- المغربي، رامي (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جاد الرب، سيد محمد (2012) : القيادة الإستراتيجية ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- خليل، اريج (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

- طيلة، عابدة (2020). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة. مجلة دراسات: العلوم التربوية، 47 (4)، ص 414 - 432.
- عقابة، حنان (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - رئاسة الجامعة كنموذج-. رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
- فيصل، مثنى زاحم (2017) : القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ،جامعة بغداد، عدد95، مجلد23 .
- كاطع، إفتخار، وسعيد، هديل (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم و التكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87 (29 فبراير/شباط 2016)، ص ص. 174-190.
- كريم، بوفلجة(2012) : تطور إعداد المدرسين والاطارات التربوية في الجزائر.
- كنجور، سعدي(2017) ،الاحتياجات التدريبية لمعلمي الحلقة الأولى وفق المعايير الوطنية لمناهج التعلّم العام ما قبل الجامعي ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، مدينة اللاذقية.
- مرسي وآخرون (2002): التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.
- مقري، زكية ، وحياوي، نعيمة (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية بوحدة منعة (باتنة). مجلة دراسات إدارية، عدد 13، مجلد 7، ص 169 - 195.
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%A7%D9%84_\(%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D9%88%D8%A7%D9%84_(%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA))
- يونس، طارق(2012). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- Sadeli, Jimmy (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. **International Reaserch Journal of Business Studies**, Vol. 5, No. 3, p 1 - 21.
- Preeti Khatri, & Shikha Gupta, & Kapil Gulati, & Santosh Chauhan (2010). Talent Management in HR. **Journal of Management and Strategy**, Vol. 1, No. 1; (December 2010), p 37 – 46.
- Al Aina, Riham, & Atan, Tarik (2020).The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. **Sustainability**. Vol. 20, p 1-21.
- Betchoo, Nirmal (2014). The Need for Effective Leadership in Talent Management in Mauritius. **International Letters of Social and Humanistic Sciences Online**, Vol. 27, pp 39-48
- Aizza Anwar, & Qasim Ali Nisar, & Nadia Khan, & Aqifa Sana (2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. **International Journal of Innovation and Applied Studies**,Vol. 9 No. 3 Nov. 2014, pp. 1148-1154
- Singh, Anita, & Sanjeev Rinku (2017). Talent Management For Developing Leadership: An Empirical Investigation. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, v. 8, n. 3, (July - September 2017), p 1130 - 1146.
- Hammadi, Hasan, & Noor, Mohd Asri Bin Mohd (2020). The Role of Leadership in the Talent Management and Employee Retention of Education in Abu Dhabi. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, (January – April 2020) Volume 5, Issue 1, p 68 - 71.
- Hewitts (2008). **The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities**. Human Capital Institute, U.S.
- Sofie Ekelöf & Nathalie Lindberg (2020). The Strategic side of Global Talent Management - Thematic literature review with a conceptual reasoning. Master Thesis, Linneunversitetet University, Latvia.
- Associates , Hewitt (2008) the State of Talent Management : today's Challenges , tomorrow's opportunities , in partnership with human capital institute , pp01-34.

- Lewis, Robert E. & Heckman, Robert J.: «Talent Management: A Critical Review», *Human Resource Management Review*, 2006, 16, pp. 140–141.
- Leadership Excellence, 2005, 22(3), p.17. Olsen, R.: «Harnessing the Internet With Human Capital Management», *Workspan*, 2000, 43(11), pp. 24–27.



ملحق (1) الاستبانة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية

الاخوة والاخوات /العاملين في شركة جوال المحترمين

تحية طيبة وبعد ,

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

(دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية

الخلوية (جوال) من وجهة نظر الاداريين فيها)

وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير - بناء المؤسسات والتنمية - معهد التنمية المستدامة -
جامعة القدس. لذا نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الذي تم اعدادها لهذا الغرض ,
أملين تحري الصدق والموضوعية في الإجابة, علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا
لأغراض الدراسة العلمي .

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: رودانا احمد القاضي

بإشراف الدكتور :أحمد حرز الله

القسم الاول : معلومات ديمغرافية:

➤ الفئة العمرية

أكثر من 40

40 – 30

20 – أقل من 30

➤ الجنس

انثى

ذكر

➤ المستوى التعليمي

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم فأقل

➤ سنوات الخبرة

أكثر من 10 سنوات

5- أقل من 10 سنوات

1- أقل من 5

سنوات

المسمى الوظيفي: _____

التخصص: _____

القسم الثاني: إلى أي مدى تعتقد أن المفاهيم التالية يعمل بها وتطبق في شركة جوال

الرجاء وضع اشارة في الخانة التي تتوافق مع الاجابة التي تراها مناسبة :

المحور الاول : القيادة الاستراتيجية

الاسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يوظف القائد قدراته لتشغيل المؤسسة على أكمل وجه					
يرسم القائد استراتيجية المؤسسة باستمرار					
يدرّب القائد أعضاء المؤسسة					
يقوم القائد بتطوير المؤسسة					
التصرف كرائد ذي رؤية					
لدى القيادة القدرة على تحقيق استقرارمستمر في أداء المؤسسة					
يسمح القائد للاعضاء بالمشاركة في اتخاذ القرار					
الإشراف على عمل الاعضاء					
لديه القدرة على التخطيط الاستراتيجي					
لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة					

المحور الثاني : الرؤية الاستراتيجية

الاسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتمتع الشركة برؤية واضحة ومفهومة الاتجاه					
يتم توزيع الوصف الوظيفي على كل الموظفين					
مرونة بالرؤية الخاصة بالشركة					
تستند الرؤية الى تفعيل الدور القيادي لدى موظفي الشركة					
تحليل الاستراتيجية ووضع البدائل ان لزم الامر					
الاهداف تتناسب مع الرؤية الاستراتيجية					
سهولة تحويل الرؤية الاستراتيجية الى مهام ونشاطات					
هناك تطابق بين الرؤية مع اهداف الشركة					
تهدف الرؤية الى الوصول للتميز في اداء الشركة					

المحور الثالث : رأس المال البشري

الاسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم الشركة بالعاملين لديها					
تعقد دورات وورشات عمل					
تفعل بند المكافآت لموظفيها					
توزع الوصف الوظيفي على كل موظفيها					

					تهتم الادارة العامة للشركة بتقييم الاداء المعمول به داخلها
					الاهتمام بزيادة انتاجية رأس المال البشري
					تسليح القوى العاملة بالخبرات والمعارف
					الاهتمام بصحة العنصر البشري تساعده على مواصلة تحقيق اهدافه
					يساعد تنمية رأس المال البشري على تحسين المستوى المعيشي

المحور الرابع : الممارسات الاخلاقية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاسئلة
					الالتزام الوظيفي باوقات الدوام
					المحافظة على ممتلكات الشركة
					الحصول على الاستحقاقات الوظيفية
					تهتم الشركة بتنمية قدرات موظفيها
					الاسهام في الخدمات التطوعية الاجتماعية
					خلق الاستقلالية والتوجه بالرقابة الذاتية
					العمل على تحقيق رضا الزبائن
					الابتكار
					التجديد
					الاختراع

المحور الخامس : إدارة المواهب

الاسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هناك استراتيجيّة واضحة ومحددة في الشركة					
تتبنى الشركة استراتيجيات جذب المواهب					
تبنى الشركة استراتيجياتها على جذب الكفاءات					
تبنى الشركة استراتيجياتها على جذب الخبرات					
تقدم الشركة رواتب وحوافز مجزية للموهوبين العاملين فيها					
بشكل مباشر تقوم الشركة بالارتقاء بأصحاب (الخبرة والكفاءات والجدارات) لشغل المناصب العليا المهمة					
تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم داخليا					
تعتمد الشركة على إبراز دور الموهوبين وتسهيل مهمتهم خارجيا					
تسعى إدارة الشركة على عمل دورات وندوات علمية داخل وخارج الشركة					
فتح الباب أمام العاملين لمزيد من الابداع والابتكار في مجال عملهم					
تقوم إدارة الشركة بتبني سياسات التناوب الوظيفي لاكتساب الخبرات في كافة أقسام الشركة					
تسعى المؤسسة الى تكوين علاقات طيبة وإيجابية بينها وبين العاملين					
تقوم إدارة المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين					

مع خالص الشكر والتقدير

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين :

الاسم	مكان العمل
د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
د. نضال درويش	جامعة القدس
د. شريف أبو كرش	الجامعة العربية الأمريكية
د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية
د. محمود صلاحات	بيت لحم الأهلية

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. 51.....
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية-جوال. 52.....
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الرؤية الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية-جوال. 53.....
- جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية-جوال. 53.....
- جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية-جوال. 54.....
- جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية-جوال. 54.....
- جدول (7.3): معامل الثبات للمحاور. 55.....
- جدول (8.3): الأدوات الاحصائية المستخدمة. 56.....
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال. 58.....
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرؤية الاستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال. 60.....
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى رأس المال البشري في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال. 62.....
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الاخلاقية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال. 64.....
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال. 66.....
- جدول (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى (القيادة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وتبني ممارسات إدارة المواهب في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية (جوال) من وجهة نظر الادارات فيها. 68.....
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية. 69.....

- جدول(8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية70
- جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير الجنس71
- جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المستوى التعليمي71
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة72
- جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة73
- جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المسمى الوظيفي73
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص74
- جدول(15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى القيادة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص75
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية76
- جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير الفئة العمرية76
- جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير الجنس77
- جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المستوى التعليمي78
- جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة79
- جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الإتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير سنوات الخبرة79
- الجدول (22.3): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة80

- جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب متغير المسمى الوظيفي.....81
- جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص.....81
- جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسات إدارة الموهبة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال يعزى لمتغير التخصص.....82

فهرس الموضوعات

أ	إقرار	1
ب	شكر وعرفان	1
ت	مصطلحات الدراسة:	1
ج	الملخص:	1
خ	Abstract	1
1	الفصل الاول: أساسيات الدراسة	1
1.1	المقدمة :	1
2	2.1 مشكلة الدراسة	2
3	3.1 ميررات الدراسة	3
3	4.1 اهمية الدراسة	3
5	5.1 اهداف الدراسة:	5
6	6.1 اسئلة الدراسة	6
7	7.1 فرضيات الدراسة	7
8	8.1 نموذج الدراسة	8
9	9.1 حدود الدراسة :	9
10	الفصل الثاني:: الاطار النظري والدراسات السابقة:	10
10	1.2 القيادة الاستراتيجية :	10
27	2.2 ادارة الموهبة:	27
37	3.2 الدراسات السابقة:	37
48	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:	48
51	الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	51
51	1.3 منهج الدراسة	51
51	2.3 مجتمع الدراسة	51
51	3.3 عينة الدراسة	51
52	4.3 أداة الدراسة	52
52	5.3 صدق الأداة	52
54	3 . 6 ثبات الدراسة	54
55	3 . 7 إجراءات الدراسة	55
55	3 . 8 المعالجة الإحصائية	55
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	57
58	2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:	58
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	83

83	أولاً: مناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة.....
87	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
89	التوصيات.....
91	قائمة المراجع :
102	فهرس الجداول.....
105	فهرس الموضوعات.....