



The Impact of Talent Management on Entrepreneurship Strategies A Field Study on Mobile Telecommunications Companies in Yemen

Hussein Ahmed Ghamdhan ^{1,*}, Sinan Ghalib Almarhadi ¹

¹Department of Business Administration - Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: huss90gham@gmail.com

Keywords

1. Talent Management
2. Entrepreneurial Strategies
3. Yemeni Mobile Telecommunications Companies

Abstract:

This study aimed to identify the impact of talent management, with its dimensions (talent attraction, talent development and training, and talent retention), on entrepreneurial strategies in mobile telecommunications companies in Yemen .

The study adopted the descriptive method through the surveying and correlational approaches. The study population consisted of all administrative leaders (general managers and their deputies, department managers and their deputies) in mobile telecommunications companies in Yemen, totaling (135) individuals. Due to the small size of the study population and the possibility of accessing all its members, the comprehensive census method was adopted. Accordingly, the questionnaire was distributed to all members of the study population, and the results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V27).

The results showed the existence of a strong impact relationship between talent management, with its dimensions, and entrepreneurial strategies in the surveyed companies. The findings also indicated a moderate level of implementation of talent management practices across its three dimensions, and a high level of implementation of entrepreneurial strategies. In addition, the results revealed that the talent retention dimension represents the strongest and most influential driver of entrepreneurial strategies.

The study recommended strengthening the adoption of talent management as a strategic approach within the surveyed companies, and directly linking its practices to entrepreneurial strategies in a way that contributes to achieving sustainability and competitive advantage. It also recommended raising the level of implementation of talent management practices from a moderate level to a higher level through the development of relevant policies and procedures, and giving top priority to talent retention policies as the most influential dimension in enhancing entrepreneurial strategies.

أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن

حسين أحمد عبدالرحمن غمضان^{1*} , سنان غالب رضوان المرهضي¹

اقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: huss90gham@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. إستراتيجيات الريادة

1. إدارة المواهب

3. شركات الاتصالات اليمنية للهاتف النقال

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب) على إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم)، في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (135) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول لجميع مفرداته اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزعت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وحُللت النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS 27). وأظهرت النتائج: وجود علاقة تأثير قوية بين إدارة المواهب بأبعادها على إستراتيجيات الريادة في الشركات المبحوثة، ودرجة متوسطة لتحقيق ممارسة إدارة المواهب في أبعادها الثلاثة، ودرجة مرتفعة لتحقيق ممارسة إستراتيجيات الريادة، كما أظهرت النتائج أن بُعد الاحتفاظ بالمواهب يمثل المحرك الأقوى والأكثر تأثيراً في إستراتيجيات الريادة. وقد أوصت الدراسة: تعزيز تبني إدارة المواهب كمدخل استراتيجي داخل الشركات المبحوثة، وربط ممارساتها بشكل مباشر بإستراتيجيات الريادة بما يساهم في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، والعمل على رفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب من المستوى المتوسط إلى مستوى أعلى، من خلال تطوير السياسات والإجراءات المنظمة لذلك، وإعطاء أولوية قصوى لسياسات الاحتفاظ بالمواهب، باعتبارها البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز إستراتيجيات الريادة.

المقدمة:

إن التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، المتمثلة في اشتداد حدة المنافسة، وتسارع التطورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ألزمت المنظمات على إعادة النظر في منطلقاتها الإدارية والإستراتيجية، فالتميز أصبح خيارًا إستراتيجيًا لا غنى عنه لضمان البقاء وتحقيق النمو والتطور المستدام. وقد أفرزت هذه التحولات ضرورة تبني أساليب وطرائق وإستراتيجيات حديثة تمكن المنظمات من تحقيق مستويات متقدمة من التميز والإبداع، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرار في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة (مير، وتيطراوي، 2019).

وفي سياق الواقع اليمني، يتضح أن المنظمات الخدمية، ولا سيما شركات الاتصالات، تواجه في المرحلة الراهنة تحديات متعددة ومعقدة ناتجة عن التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يفرض على إدارات هذه الشركات تبني إستراتيجيات قائمة على فلسفات إدارية غير تقليدية، تركز على استشراف الفرص والاستعداد لها، وتقبل المخاطر وإدارتها بكفاءة، إلى جانب حسن تنظيم الموارد وتنسيقها. وبناءً عليه، أضحت صياغة الإستراتيجيات الريادية في شركات الاتصالات مجالًا معرفيًا مهمًا وركنًا أساسيًا لتحقيق التطور والنجاح بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية (عبدالكريم، 2022).

وتعدّ إستراتيجيات الريادة من أبرز الإستراتيجيات التي توجه منظمات الأعمال نحو تلبية رغبات العملاء وحاجاتهم، إذ تسهم في تحقيق التكامل بين عناصر القوة التنظيمية، مثل: القدرة على الابتكار، والتفرد، والاستعداد لتحمل المخاطر، والقرب من الأسواق،

وبين القدرات السوقية والموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمات الكبرى، بما يعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة (القحطاني، 2015).

ولا يقتصر نجاح المنظمات في مواكبة التغيرات المعاصرة على كفاءة إدارتها أو حجم مواردها المالية فحسب، بل يرتبط بدرجة جوهرية بحجم رأس المال البشري ومستوى كفاءته، والذي يُعدّ المحرك الرئيس للأداء التنظيمي والمؤثر المباشر في تحقيق الكفاءة والنجاح المؤسسي (سلمان، 2018). وقد دفعت التحديات والتطورات المتسارعة منظمات الأعمال إلى إيلاء اهتمام متزايد بالموارد البشري، حيث أصبحت إدارة الكفاءات البشرية المتميزة وتنميتها والاحتفاظ بها من الأولويات الإستراتيجية، بهدف تحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية سريعة التغير. ويُعدّ العنصر البشري الموهوب أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية (سملاي، 2020).

وفي هذا الإطار، برزت إدارة المواهب كنموذج إداري حديث في إدارة الأعمال، بوصفها منهجية متكاملة وأسلوبًا متقدمًا لتفعيل دور المواهب والتركيز عليها في العمليات التشغيلية وإحداث التغيير التنظيمي، إلى جانب دورها في اختيار القادة والمديرين والتنفيذيين الموهوبين في مختلف المستويات الإدارية، بما يسهم في تحسين جودة الأداء واستقطاب الكفاءات المتميزة وتوظيفها، تحقيقًا لميزة تنافسية مستدامة وإنجازات عالية تقود إلى الريادة الإستراتيجية (الشمري، 2026). وبناءً على ذلك، أصبحت إدارة المواهب ضرورة إستراتيجية ملحة لتعزيز تنافسية المنظمات، لا

سيما بعد إدراكها أن تحقيق الريادة الإستراتيجية يعتمد أساسًا على الموارد البشرية التي تتسم بالإبداع والابتكار والاستعداد للمخاطرة والتفرد، وهي عوامل جوهرية لبقاء المنظمات واستمرار قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة (عثمان، 2022).

وفي ضوء ما تقدم، تبرز الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول واقع شركات الاتصالات اليمنية للهاتف النقال، بهدف تحديد السبل الكفيلة بتطوير إستراتيجياتها وتمكينها من البقاء والاستمرار والمنافسة. وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة المواهب في إستراتيجيات الريادة لدى شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

مشكلة الدراسة

تولي المنظمات الخدمية خاصة في الدول المتقدمة اهتمامًا متزايدًا بإستراتيجيات الريادة لما لها من دور مهم في تعزيز أبعاد الإبداع التقني وتحقيق التفوق على المنافسين وتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهذا المجال وتوفير الأجواء الملائمة لترسيخه بين العاملين في المنظمات الخدمية (الصباغ، 2018).

كما تحظى إدارة المواهب بأهمية عالية من قبل المنظمات في مختلف بلدان العالم؛ لما لها من أهمية عالية في استكشاف الموهوبين من أصحاب الخبرات والكفاءات العالية واستقطابهم وتنمية مواهبهم والاحتفاظ بهم، لأن ذلك ينعكس إيجابًا على تحقيق التميز للمنظمة على منافسيها، وبرغم الأهمية التي تحظى بها إدارة المواهب من قبل المنظمات العالمية في تنمية الموهوبين إلا أنها لم تحظ بنفس ذلك الاهتمام من قبل بعض المنظمات العربية والمنظمات

اليمنية، ولهذا فقد شهدت بيئة الأعمال اليمنية تسربًا كبيرًا للكفاءات البشرية المتميزة إلى الأسواق العالمية بشكل عام والأسواق الخليجية بشكل خاص، بالإضافة إلى معاناة الكثير من الموهوبين اليمنيين الباقين في المنظمات من الوضع الاقتصادي الحالي، بسبب عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لتنمية إبداعاتهم وابتكاراتهم التنظيمية التي تساعد على نمو المنظمات وتقدمها (مقبل، 2018).

فبحسب (الوليدي، 2022) "أشار البنك الدولي وجامعة الدول العربية، إلى ارتفاع نسبة هجرة المواهب من أصحاب الكفاءات والأكاديميين والمخترعين في مختلف التخصصات، من المنطقة العربية ارتفاعًا ملحوظًا وكبيرًا بنسبة تصل إلى 50% من الموهوبين العرب، وعن البيئة اليمنية فقد بلغ عدد الكوادر النوعية التي هاجرت من اليمن خلال السنوات الثلاث الماضية قرابة خمسة آلاف كادر نوعي، بالإضافة إلى عشرات الآلاف من حملة الشهادات العليا والمتوسطة (ساسة، 2016)".

وقد استدلينا على مشكلة الدراسة من خلال توصيات بعض الدراسات السابقة حول أهمية وجود المورد البشري المميز والموهوب صاحب خصائص منفردة في تمكن المنظمات من ضمان تطبيق أنشطة وممارسات ريادية ومن أهم هذه الدراسات (الغامدي، 2021)، (Hastuti, 2020).

إضافة إلى ذلك فقد أوصت دراسة (عثمان، 2022) بوضع إدارة المواهب ضمن الأولويات للمنظمة، بحيث أعتمدت إدارة المواهب كمدخل تطويري للمنظمة وسبيل لها لتحقيق الريادة الإستراتيجية، كما أوصت دراسة (علي، 2017) بتوعية الموظفين بأهمية الدور

الذي تلعبه إدارة الموهبة على كافة المستويات في الأداء الريادي لمنظمتهم.

وقد أكدت عدد من الدراسات السابقة منها دراسة (عثمان، 2022) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المواهب البشرية والريادة الإستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، كما أكدت دراسة (حامد و علي، 2022) وجود علاقة معنوية بين تطبيق إدارة المواهب وتحقيق الابتكار في الشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت دراسة (أبوهنطش، 2021) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير المواهب، الحفاظ على المواهب) في ريادة الأعمال بأبعادها (الاستقلالية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) في قطاع الاتصالات الأردنية، وأكدت دراسة (النصيري، 2017) على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (اكتشاف المواهب، تطوير المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد، المبادأة) في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية.

كما تشير دراسة (محمد ونوري، 2023) إلى أن إدارة المواهب تعدّ من المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة التي لم يكتمل البناء الفكري الخاص به مما يعطى مجالاً واسعاً للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مستقبلاً.

وعلى الرغم مما كتب عن أهمية متغيري الدراسة (إدارة المواهب، إستراتيجيات الريادة) في منظمات الأعمال المختلفة، إلا إنها لم تلق نصيباً من الاهتمام من قبل

الباحثين في الجمهورية اليمنية لتناول أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال. لذلك؛ وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة معرفية تكمن في ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تبحث في أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة، وفجوة تطبيقية في حاجة قطاع الاتصالات للهاتف النقال في اليمن إلى تسليط الضوء على أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة، وفجوة مكانية إذ لم يرصد الباحث أي دراسات محلية جمعت بين متغيرات الدراسة: أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة، ما جعل هذا الموضوع جديراً بالدراسة.

ومن خلال ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) على إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن؟

- ما مستوى ممارسة إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد) في

شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس وهو التالي:
تحليل أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب) على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن. ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الحفاظ على المواهب) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.
- التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.
- معرفة الفروق في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

يمكن صياغة أهمية هذه الدراسة في جانبين هما الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

قد تشكل هذه الدراسة إضافة متواضعة تسهم في الأثر المعرفي للمكتبة اليمنية والعربية بسبب قلة

البحوث والدراسات المقدمة في هذا الموضوع في الساحة العربية والمحلية.

تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق إستراتيجيات الريادة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال، من خلال تطوير أبحاث تحدد أبرز ما تواجهه من مشكلات من أجل العمل على مواجهتها بالشكل المناسب.

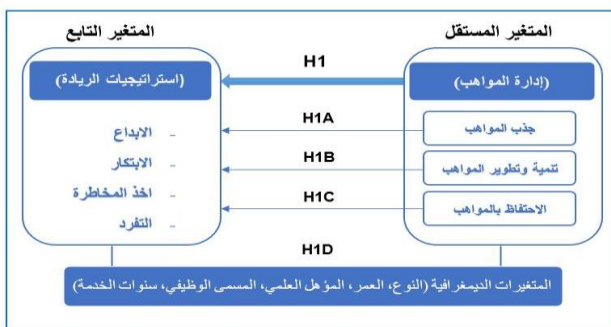
ثانياً الأهمية التطبيقية

توجيه الأنظار والاهتمام إلى أهمية إدارة المواهب في المنظمات اليمنية العاملة في مجال الاتصالات للهاتف النقال، من خلال تشجيعها على وضع السياسات والأهداف وتصميم فرق عمل لإدارة المواهب في هذه المنظمات.

التأكيد على ضرورة إحداث تغيير في طرق الإدارة وإيجاد اتجاه إبداعي وابتكاري جديد يساعد في تحسين الأداء بشكل فعلي، خاصة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال الذي يتميز بالتطورات السريعة.

يمكن أن تتوصل هذه الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تقيد القيادات الإدارية في شركات الاتصالات للهاتف النقال في كيفية تبني إدارة المواهب واستغلالها لتنفيذ إستراتيجيات ريادية.

النموذج المعرفي للدراسة



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) على إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد) في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1A): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لجذب المواهب على إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

الفرضية الفرعية الثانية (H1B): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتنمية المواهب وتطويرها على إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1C): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1D): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

حدود الدراسة

التزمت الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) على إستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد).

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن عدد (3) شركات وهي (الشركة اليمنية للهاتف النقال سبأفون) و(الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات you) و (شركة يمن موبايل للهاتف النقال).

الحدود البشرية

وهم القيادات الإدارية في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن والمتمثلة في (مديري العموم ونوابهم، مديري الإدارات ونوابهم).

الحدود الزمانية

نُفذ النزول الميداني للدراسة خلال الفترة بين اغسطس 2025 ونوفمبر 2025.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1- إدارة المواهب:

التعريف الاصطلاحي: عرّف (الطائي وآخرون، 2015، 153) إدارة المواهب أنها: "مجموعة من العمليات التي تسعى إلى صياغة استراتيجية تركز في تخطيط حاجة المؤسسة الآنفة والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوفرة في المؤسسة حاليًا وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية

وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل".

التعريف الإجرائي: إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية واستراتيجية متكاملة تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات من جذب للمواهب وتنميتها وتطويرها والاحتفاظ بها، من أجل تبني وتنفيذ إستراتيجيات ريادية تمكن شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن من البقاء والنمو والتطور في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

2- جذب المواهب:

التعريف الاصطلاحي: عرف (Matos et al, 289 , 2012) جذب المواهب على أنها "عملية جذب الأشخاص المؤهلين الذين يتبنون تكتيكات مختلفة، وتعتمد في الغالب على بعض العوامل مثل سمعة المنظمة".

التعريف الإجرائي: هي العملية التي يتم من خلالها البحث عن الأفراد من ذوي المهارات والقدرات والكفاءات العالية، بسبب الحاجة إليهم، وجذبهم للعمل في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

3- تنمية المواهب وتطويرها:

التعريف الاصطلاحي: عرف (اللوكان، 2020، 329) تنمية المواهب وتطويرها أنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتبناها المؤسسة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق تطلعات المؤسسة المستقبلية".

التعريف الإجرائي: العملية التي يتم من خلالها تزويد المواهب في شركات الاتصالات للهاتف النقال في

اليمن بما يحتاجونه من مهارات ومعارف بغرض تحسين مخرجاتهم من إبداع وابتكار.

4- الاحتفاظ بالمواهب:

التعريف الاصطلاحي: عرفه (أبو علبة، 2018، 25) أنه: "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة والمحافظة عليها، من خلال الاستثمار في العاملين وبشكل مستمر"

التعريف الإجرائي: هو المحافظة على الموظفين الموهوبين في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن والتمسك بهم من خلال توفير بيئة مناسبة، وممارسة سياسات تساعد على استبقائهم.

5- إستراتيجيات الريادة:

التعريف الاصطلاحي: تعرف إستراتيجيات الريادة أنها: "القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع واغتنام الفرص وتحمل المخاطر". (الحكيم وعلي، 2017، 51)

التعريف الإجرائي: تلك الإستراتيجيات التي تمكن شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن على الإبداع، والابتكار، والإقدام على المخاطر، والتفرد، بحيث تساعد الشركات على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتطوير خدماتها، لتحقيق ربحية عالية ومطلوبة وزيادة حصتها السوقية على المدى الطويل.

6- الإبداع:

التعريف الاصطلاحي: عرف Cortese الإبداع أنه: "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها". (Cortese، 2001، 158).

9- التفرد:

التعريف الاصطلاحي: عرف (السكرانة، 2008، 75) التفرد أنه: "إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين"

التعريف الإجرائي: هي الإستراتيجية التي تمكن شركة الاتصالات للهاتف النقال في اليمن من التميز عن الشركات الأخرى في قدرتها على أن تكون الخيار الأفضل للزبائن من خلال توفر خصائص ومميزات فريدة سواء للخدمة أو المنتج الذي تقدمه.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أولاً الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية

1- دراسة (شعلة، 2023) بعنوان " أثر الريادة الإستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الإستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة اليمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسة في جمع البيانات من خلال أسلوب الحصر الشامل التي بلغت (70) موظفًا وموظفة يمثلون مجتمع الدراسة وهم جميع العاملين في الجامعة اليمنية بأمانة العاصمة. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها أن واقع ممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها في الجامعة اليمنية (محل الدراسة) جاء بمستوى ممارسة (عال)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الريادة الإستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية في الجامعة اليمنية.

التعريف الإجرائي: قدرة شركة الاتصالات للهاتف النقال على تقديم أفكار جديدة غير تقليدية واعتمادها كأسلوب إداري يمكنها من تقديم خدمات ترضي العملاء وتمكنها من الريادة في السوق.

7- الابتكار:

التعريف الاصطلاحي: عرف (القحطاني، 2015، 36) الابتكار أنه: " تبني الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة، أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد".

التعريف الإجرائي: هو وصول شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن إلى شيء جديد من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس بتقديم خدمات فريدة أو طرائق عمل مبتكرة تكون ضمن تقضيلات الزبائن، وتكون سبب في زيادة الأرباح.

8- أخذ المخاطرة:

التعريف الاصطلاحي: عرف (النصيري، 2017، 35) أخذ المخاطرة أنها: "قيام الشركات بطرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق مع إمكانية التعرض لخسائر جراء الغموض وعدم التأكد في الأسواق المستهدفة، حيث أن المجازفة يجب أن تكون في إطار تتبؤ الشركات بوضع الأعمال التي تكون أكثر إيجابية"

التعريف الإجرائي: هي استراتيجية المجازفة التي تقوم بها شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن باتخاذ قرارات دون معرفة احتمالية النجاح، وأخذها بعين الاعتبار عند البدء بأي خطوة جديدة واستطاعة تحمل هذا الخطر إذا وقع.

وأوصت الدراسة عددًا من التوصيات من أهمها: الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة لتبني المبادرات الإبداعية والابتكارية وتحفيزها، وأن تستغل الجامعة الفرص المتاحة لها دون الخوف من مخاطرها والتنبؤ بنسبة احتمالية حدوث المخاطرة وشدة تأثيرها وكذلك التوجه نحو تطبيقات إدارة المعرفة كوسيلة للاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري للتنافس بين الجامعات.

2- دراسة (الوليدي، 2022) "أثر إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي بالجامعات الأهلية اليمنية، والتعرف على مستوى ممارسات إدارة المواهب، ومستوى الإبداع التنظيمي بالجامعات الأهلية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات، مجتمع الدراسة اشتمل على الجامعات الأهلية التي مضى على تأسيسها خمس سنوات في أمانة العاصمة صنعاء وعددها (23) جامعة، اختيرت عينة من المجتمع باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة عدد (5) جامعات، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة والتي وُزعت من خلال استخدام طريقة الحصر الشامل على كافة القيادات (الإدارية والأكاديمية). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي بالجامعات محل الدراسة، وأن مستوى تحقق ممارسات إدارة المواهب عالٍ، إضافة إلى أن مستوى تحقق الإبداع التنظيمي عالٍ أيضًا.

3- دراسة (الشجاع، 2021) بعنوان " تأثير إدارة المواهب البشرية على أداء الموظفين: دراسة تجريبية على وكالات الأمم المتحدة في اليمن" هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المواهب البشرية على أداء الموظفين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في اليمن. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. مجتمع البحث تمثل في (14) منظمة تعمل داخل الحدود اليمنية، واستخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من المجتمع تمثلت في (105) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المواهب، كمتغير رئيسي مستقل، لها تأثير كبير على أداء الموظفين. وأظهرت النتائج أن تحديد المواهب وتطويرها لهما تأثير كبير على أداء الموظفين، في حين أن ثقافة المواهب والاحتفاظ بالموهبة ليس لهما تأثير كبير على أداء الموظفين.

الدراسات العربية

1- دراسة (النسور، 2023) بعنوان "أثر إدارة المواهب في السلوك الإبداعي على شركة الكهرباء الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في السلوك الإبداعي في شركة الكهرباء الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في شركة الكهرباء الأردنية والبالغ عددهم (2176) موظفًا، سُحبت عينة عشوائية بسيطة لاختيار عينة الدراسة والتي تكونت من (390) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، إن مستوى تطبيق إدارة المواهب

بأبعادها في شركة الكهرباء الأردنية جاء ضمن المستوى المتوسط، وأن مستوى السلوك الإبداعي بأبعاده في شركة الكهرباء الأردنية جاء ضمن المستوى المرتفع. وبينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في السلوك الإبداعي في شركة الكهرباء الأردنية.

2- دراسة (محمد ونوري، 2023) بعنوان "دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الكوادر العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية، ووُزعت استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من الكوادر العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية وأُجيب على (66) استمارة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ضعف في اعتماد جامعة دهوك التقنية على إدارة المواهب بأبعادها فيما يخص تعاملها مع الكوادر العلمية والإدارية، وعدم وضوح رؤية الجامعة فيما يتعلق بتبني خطط وإستراتيجيات لكيفية جذب المواهب. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين إدارة المواهب والتميز المنظمي.

3- دراسة (الزبن، 2023) بعنوان " أثر رأس المال الفكري على الإستراتيجيات الريادية في شركة المدن الصناعية الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على الإستراتيجيات الريادية في شركة المدن

الصناعية الأردنية. أما عينة الدراسة فتكونت من (261) مستجيباً من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في الشركة وبطريقة المسح الشامل، وقد طُورت استبانة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل البيانات، وأُختبرت الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير دال إحصائياً لرأس المال الفكري بمتغيراته (البشري، الهيكلي، والعلاقات) على إستراتيجيات الريادة بمؤثراتها (الإبداع، الابتكار، الميزة تنافسية، استثمار الفرص) في شركة المدن الصناعية، وتبين أن رأس المال البشري كان له الأثر الأكبر في إستراتيجيات الريادة، ثم جاء رأس المال الهيكلي وأخيراً جاء رأس مال العلاقات.

4- دراسة (عثمان، 2022) بعنوان "إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات)"

هدفت الدراسة إلى فحص ورصد دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات). ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارة الموارد البشرية للمنظمات عينة الدراسة في جمهورية مصر العربية لعام 2021، ونظراً لأن مجتمع الدراسة غير محدد وصعب حصره حُللت عدد (205) عينة استبانة صالحة من أصل عدد (384) استبانة، وتوصلت

الدراسات الأجنبية

(Alabduljader, 2023) "The role of talent management in promoting creativity and innovation among workers in the private media sector in the state of Kuwait: mediating role of leadership"

"دور إدارة المواهب في تعزيز الإبداع والابتكار بين العاملين في قطاع الإعلام الخاص في دولة الكويت:

الدور الوسيط للقيادة"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار بوجود المتغير الوسيط للقيادة في قطاع الإعلام الخاص الكويتي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في قطاع الإعلام الخاص في دولة الكويت، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بلغت (100) مفردة، واستخدم الباحث عددًا من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة المواهب والإبداع والابتكار للموظفين بوجود المتغير الوسيط للقيادة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تطوير برنامج للقيادة يركز على تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وتطوير برنامج لإدارة المواهب يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعمل على خلق بيئة داعمة تعزز الإبداع.

(Sinisa, 2017) "Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies"

"جوانب محددة من ريادة الأعمال الإستراتيجية في

الشركات العائلية والشركات غير العائلية"

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض تحليلي نظري لسمات ريادة الأعمال الإستراتيجية من خلال المقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية للمساهمة في تحقيق

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية، والعلاقة طردية إيجابية قوية بين إدارة المواهب وتحقيق الريادة الإستراتيجية.

5- دراسة (المغربية، وآخرون، 2022) "دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة السلطان قابوس إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة مكونة من محورين: إدارة المواهب والإبداع التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (804)، وطُبقت على عينة مكونة من (157) إداريا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في جامعة السلطان قابوس جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، كما جاء مستوى الإبداع التنظيمي مرتفعاً، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة في كلا المحورين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، والمؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير في محور الإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في كلا المحورين، والمؤهل العلمي في محور إدارة المواهب.

جودة عالية في أداء الشركات في مدينة بلغراد الصربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الدراسات السابقة، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والاستباقية وتحسين الموارد المالية، وكذلك الابتكار هي عوامل مشتركة بين الشركات العائلية وغير العائلية.

"Strategic Entrepreneurship and Firm Performance Restoring the Role of Task Environment" (Bratnicka, 2014)

"ريادة الأعمال الإستراتيجية وأداء الشركات

استعادة دور بيئة العمل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية بيئة العمل في تحسين أداء الشركات وإستراتيجيات الريادة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في (158) من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيليزيا- بولندا، حيث شملت عينة الدراسة على (249) موظفًا من أعضاء فرق الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي للعديد من أبعاد البيئة على إستراتيجيات الريادة وأداء الشركات، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الاستثمارات في بناء المهارات الحيوية لها ما يبررها من الناحية الإستراتيجية في العديد من بيئات الأعمال.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عثمان، 2022)، في بعض الأهداف مثل جمعها بين إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة، لكنها تختلف عن الدراسة الحالية في قطاع تطبيقها فالدراسة الحالية تستهدف قطاع الاتصالات للهاتف النقال. تشابهت الدراسة

الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي المسحي مع (المغربية وآخرون، 2022)، واختلفت مع جميع الدراسات المذكورة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، واختلفت مع (Sinisa, 2017) التي اعتمدت على الدراسات السابقة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات. اتفق البحث الحالي من حيث مكان إجراء الدراسة في الجمهورية اليمنية مع عدد من الدراسات، كدراسة كلاً من: (الشعملة، 2023)، (الوليدي، 2022)، (الشجاع، 2021)، واختلفت البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة، حيث أجريت تلك الدراسات في عدد من الدول العربية والأجنبية مثل: (الأردن، مصر، العراق، عمان، الكويت، بولندا، صربيا).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة في صياغة الفروض وأسئلة الدراسة وتطوير النموذج المعرفي. تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الحالية وما يتوافق مع أهدافها مع الأخذ بالاعتبار مجتمع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة. الاستفادة في بناء أداة الدراسة وكتابة الإطار النظري، والتزود بأسماء عدد من الكتب والمراجع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية في أنها تعد من الدراسات القليلة التي جمعت بين إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة، فمن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة لم يصادف أي دراسة محلية جمعت بين المتغيرين. كما تميزت الدراسة الحالية في مجال تطبيقها وهو قطاع الاتصالات للهاتف النقال، لقلة الدراسات في هذا المجال.

ثانيًا الخلفية النظرية

أولاً: إدارة المواهب

تحظى المواهب باهتمام كبير لدى الباحثين في الآونة الأخيرة، وقد أصبحت المنظمات في هذا العصر القائم على العلم والمعرفة والتغيير والتطور التكنولوجي السريع والذي يعتمد في جوهره على الإبداع والابتكار أصبحت المنظمات تهتم بالمعارف والقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية، والذي بدوره يؤكد على أنّ أداء الأعمال بشكل أفضل يرتكز على الموهبة المتميزة (Waseem & Behl, 2020).

لذا فإدارة المواهب تقتضي الاعتراف بالمهارات والصفات الشخصية لكل موظف ووضعه في الوظيفة المناسبة، حيث أن كل شخص يمتلك موهبة فريدة من نوعها يجب أن يتناسب موقعه الوظيفي مع هذه الموهبة، فعند وضع الشخص في وظيفة لا تتناسب مع قدراته ومهاراته قد يسبب ذلك في قصور في الأداء أو الإنتاجية، والعثور على الموظفين الموهوبين ليست سوى جزء من مهمة إدارة المواهب، ولكن تكثيف الجهود نحو رعاية الموهوبين هي الإجراءات الجديرة بالاهتمام (عباس والزبيدي، 2015).

وبالتالي يجب على المنظمات معرفة معنى الموهبة بشكل دقيق، ومحاولة تحديد مقدار القيمة التي ستضيفها تلك المواهب للمنظمة وما مدى تأثيرها الإيجابي على نجاحها وتميزها.

يرى (عبدالهادي، 2020) أنّ الموهبة عبارة عن صفات معقدة تؤهل الأفراد للإنجاز العالي في بعض الوظائف والمهام، وعرف (Armstrong & Tylor, 2020) الموهوبين كمصطلح على أنهم الأفراد القادرين على إحداث الفارق في أداء المنظمة من

خلال إسهاماتهم المباشرة في الأداء، أو من خلال تحقيقهم مستويات أداء مرتفعة وعلى المدى البعيد، وأوضح (O'Connor & Crowley-Henry, 2019) أن الموهبة تُشير إلى القدرات التي يتمتع بها الأفراد وتكون أعلى من المتوسط. وأشار (بلقرع، 2018) أنّ الموهبة عبارة عن حزمة من (القدرات، المهارات، المعارف، والسلوكيات) الفكرية المتقدمة التي من شأنها مساعدة من يتمتع بها من القيام بالمهام التي تتميز بالتحدي والإبداع وتعزيز القيمة المضافة إلى المؤسسة.

مكونات الموهبة:

تتكون الموهبة من عدد من المكونات الرئيسية والتي حددها بوفروخ (2022) بأربعة مكونات وهي على الترتيب:

المعرفة: التحصيل العلمي، التدريب.

المهارات: مهارات خاصة، مثل: مهارات البيع.

السمات الشخصية: مثل: الدوافع الداخلية وروح المخاطرة واستغلال الفرص.

الخبرة المهنية: وتتضمن جوانب العمل، المشاريع.

وقد تباينت الآراء حول مفهوم إدارة المواهب وتعريفه بشكل دقيق، لكن فكرته بدأت في بحث نشرته مجموعة McKinsey للدراسة الموسومة بالحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام 1998 والذي طُوّر فيما بعد ليصدر كتابًا يحمل نفس الاسم عام 2001 عن School Harvard Business (بلقرع، 2018). فقد عرفها (اللوكان، 2020) أنها: عملية متكاملة تشمل تخطيط الموارد البشرية المبدعة المتميزة واستقطابها وتوظيفها وتمييزها، والتي تعمل على تحقيق الأهداف والريادة والميزة التنافسية. أما (بن

موهوب، 2022، 22) فعرف إدارة المواهب أنها: عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى اكتشاف واستقطاب موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات وكفاءات عالية والعمل على تنميتها وتطويرها والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ولإدارة المواهب عدة أبعاد أهمها جذب المواهب، وتنمية المواهب وتطويرها، والحفاظ على المواهب، وهي الأبعاد التي أعتدت في هذه الدراسة، وقد عُرفت اصطلاحياً وإجرائياً في فقرة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية من هذه الدراسة.

ومما سبق يمكن استخلاص أن إدارة المواهب توجه إداري حديث ينبثق من إدارة الموارد البشرية ويتكون من مجموعة من الممارسات المتخذة بهدف جذب الكفاءات من ذوي المهارات والقدرات العالية (الموهوبين)، وتطوير قدراتهم وافكارهم وتنميتها، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم، والاحتفاظ بهم، بغرض رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتميزها عن المنافسين.

مراحل ظهور إدارة المواهب وتطورها:

إدارة المواهب أسلوب تنظيمي بدأت المنظمات المعاصرة تناوله بطريقة تتسم بالجدية، ومن أجل فهم لماذا أصبحت إدارة المواهب على هذه الدرجة من الأهمية يجب النظر إلى التعاقب الزمني لتطور التعامل مع الموارد البشرية في المنظمات حيث قسمها (Megri , 2014, 159) إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: كانت الإدارة المسؤولة عن الأفراد تسمى "إدارة شؤون الأفراد"، وكان دور هذه الإدارة تعيين الأفراد ودفع أجورهم.

المرحلة الثانية: حين أدركت المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية أكثر أهمية ظهرت مفاهيم إستراتيجيات الموارد البشرية ففي خلال هذه الفترة كان لمسؤول الموارد البشرية دور رئيس في توظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم وتصميم العمل والهياكل التنظيمية، ثم بدأ تطوير نظم التعويضات والمكافآت وخيارات الأسهم، وبدأت إدارة الموارد البشرية تصبح نقطة النقاء لتلبية احتياجات الموظف لتحقيق الرضا الوظيفي ونظم التعلم والتدريب.

المرحلة الثالثة: حين بدأت حقبة جديدة تتمثل في ظهور "إدارة المواهب" مع بقاء الموارد البشرية الإستراتيجية كمحور رئيس، حيث تركز إدارة الموارد البشرية المعاصرة الآن على مجموعة جديدة من القضايا الإستراتيجية مثل: التوظيف وفقاً للكفاءة، تطوير الموظفين والقيادات، سد فجوات الكفاءة والمعرفة وتقديم التدريب والتعلم وبرامج التنمية والاختيار بعناية للأفراد المناسبين في المكان الصحيح، كيف يمكن تحديد الأكثر كفاءة من الموظفين والمدراء لتحديد البدلاء في المناصب الرئيسية في المنظمة للتأكد من أن لديها درجة عالية من المرونة، والاستجابة.

أهمية إدارة المواهب:

إدارة المواهب تؤدي دوراً أساسياً ومهماً في ضمان نجاح المنظمات بإدارة أعمالها وتحقيق أهدافها المنشودة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعند قيام المنظمات برعاية الموهوبين وتلبية احتياجاتهم ودعمهم سيتجلى إنتاجهم الإبداعي والابتكاري (طالب، 2022)، فهي إدارة ذات أهمية إستراتيجية تُسهم في

تميز المنظمة وتفوقها على غيرها من منظمات الأعمال (الجندي والشورة، 2018).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن إدارة المواهب تكمن أهميتها في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية والحفاظ على الميزة التنافسية، كما أن المواهب وحسن إدارتها تمثل القاعدة الأساسية لتطور المنظمة وتفوقها على منافسيها، فهي إدارة ذات أهمية إستراتيجية خاصة للمنظمات التي تعمل في بيئة شديدة التنافس كقطاع الاتصالات.

ثانياً: إستراتيجيات الريادة:

إستراتيجيات الريادة يمكن اعتبارها تقاطع الإستراتيجيات الإدارية وريادة الأعمال، وكلاهما توجهاً إدارياً هدفهما تحقيق أهداف المنظمة ولم يرتبطاً قديماً رغم أن كليهما يسعيان للتكيف مع البيئة المتغيرة باستغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (Venkataraman& Sarasvathy, 2001)، إلا إن جهوداً جلية برزت لدمجهما بغرض الاستفادة بشكل أكبر، بل إن بعض الباحثين مثل: هايبرد وماير كما ورد عن (الحدراوي، 2011) اعتبرهما مصطلحين غير منفصلين أساساً، فالإستراتيجيات الريادية هي حاصل تقاطعهما لخلق قيمة. وقد عرف (Rogers, 2020) إستراتيجيات الريادة أنها "موقف استراتيجي لرواد الأعمال على مستوى المؤسسة للتمكن من القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المنضبطة في مجال أداء الأعمال، وقدرة الفرد أو المنظمة على ابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير أعمال قائمة أو استحداث أعمال جديدة قادرة على منح ميزة تنافسية مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة من تنفيذها"، وأشار (زيدان

و خليل، 2017) بأن إستراتيجيات الريادة "هي قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بشكل غير مسبوق، ودخولها إلى الأسواق في الأوقات المناسبة لمواجهة التحديات في منظمات الأعمال عن طريق استثمار الفرص وتجنب التهديدات بهدف زيادة الزبائن ونمو الأرباح".

بناءً على وجهة نظر الباحث وبناءً على ما سبق فإن إستراتيجيات الريادة عبارة عن عملية مستمرة لا تهدف للحفاظ على المنظمة فحسب، إنما استمراريتهما في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها والعمل على ديمومة نجاحها وريادتها على المنافسين من خلال اتباع إستراتيجيات غير تقليدية كالإبداع والابتكار والتفرد والاستغلال الأمثل للفرص في سوق العمل وأخذ المخاطرة والاستعداد لتحمل التبعات.

أهمية إستراتيجيات الريادة:

يتصف عالمنا اليوم بحدوث التغير السريع في مجالات الحياة كافة، وبخاصة السياسية منها والاقتصادية والتكنولوجية، مما يؤكد أهمية وجود أشخاص رياديين قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وبحيث تكون استجاباتهم على شكل إبداع مشاريع جديدة، وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وقد أخذت أهمية الريادة تتزايد يوماً بعد يوم لأنه أصبح ينظر إلى العمل الريادي على أنه وسيلة رئيسية لبناء أسواق حرة مفتوحة، ولأن مستقبل الريادة يعد مستقبلاً واعداً، لا بل أصبح من الممكن اعتبار عصرنا عصر الريادة، سيما وأن الريادة ليست فقط المفتاح لتطوير منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة للسوق، بل إن الأمر يتعدى ذلك إلى الإسهام في زيادة الدخل الفردي، وزيادة حجم المخرجات (الشريف، 2020).

أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. حيث بُنيت وصُممت وطُورت الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وكذلك حُكمت من قبل خبراء وأكاديميين متخصصين في مجال الإدارة. اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري (المحتوى):

أخضعت أداة الدراسة (الاستبانة) لعملية تحكيم أكاديمي من قبل (7) من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة من حيث الدقة اللغوية لفقرات الاستبانة، ومدى صلاحية المؤشرات لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء فقرات الاستبانة للأبعاد التي تمثلها، والتحقق من مدى كفاية الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة، ومراجعة ترتيبها وتسلسلها المنطقي، وقد أسفرت عملية التحكيم عن مجموعة من الملاحظات والتوصيات القيمة من قبل السادة المحكمين، تعلقت بتعديل صياغة بعض الفقرات، وإضافة أو حذف أخرى. وبناءً على تلك المقترحات، عُدلت الأداة وطُورت لتشمل في صورتها النهائية على (18) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة لقياس متغير إدارة المواهب، و(19) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة لقياس متغير استراتيجيات الريادة، مما يجعلها أداة قادرة على قياس أبعاد الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

صدق الارتباط:

بصدق الارتباط مدى قوة ارتباط أبعاد المتغير الواحد بالمتغير الكلي، بما يعكس اتساقها في قياس المفهوم نفسه. ويوضح الجدول (1) نتائج اختبار صدق التقارب لمتغيري الدراسة.

وتكمن أهمية إستراتيجيات الريادة في العمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية، إضافةً إلى تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة (أبو رذن، 2012).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وذلك لملاءمته طبيعة الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية كما هي في واقعها الفعلي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتفسيرها بصورة علمية ومنهجية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، كونه يتيح إمكانية جمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم)، في شركات الاتصالات للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية وهي: الشركة اليمنية للهاتف النقال سبأفون، والشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات you، وشركة يمن موبايل للهاتف النقال، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (135) فرداً.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم وُزعت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1): قياس صدق الارتباط باستخدام معامل ارتباط

بيرسون

المتغير	البعد	صدق التقارب	
		معامل الارتباط r	الدالة p
إدارة المواهب	جذب المواهب	.885	.000
	تنمية المواهب وتطويرها	.901	.000
	الاحتفاظ بالمواهب	.912	.000
استراتيجية الريادة	الإبداع	.838	.000
	الابتكار	.856	.000
	أخذ المخاطرة	.795	.000
	التفرد	.823	.000

حيث أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد متغير إدارة المواهب حققت معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($p = 0.000$)، إذ بلغ معامل الارتباط لبعد جذب المواهب (0.885)، ولبعد تنمية المواهب وتطويرها (0.901)، ولبعد الاحتفاظ بالمواهب (0.912)، مما يدل على تمتع هذا المتغير بدرجة عالية من صدق التقارب.

كما بينت النتائج أن أبعاد متغير إستراتيجيات الريادة سجلت أيضاً معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد الإبداع (0.838)، والابتكار (0.856)، وأخذ المخاطرة (0.795)، والتفرد (0.823) عند مستوى دلالة ($p = 0.000$). وتشير هذه النتائج إلى أن الأبعاد المستخدمة تقيس المفاهيم النظرية للمتغيرات بصورة متسقة، الأمر الذي يؤكد تحقق صدق التقارب لأدوات الدراسة.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

أُخْتَبِرَ ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومدى تجانس فقراتها في قياس المفهوم نفسه.

جدول (2): نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المتغير	البعد	الثبات والاتساق الداخلي	
		عدد الفقرات	الفا كرونباخ
إدارة المواهب	جذب المواهب	6	0.851
	تنمية المواهب وتطويرها	6	0.877
	الاحتفاظ بالمواهب	6	0.929
استراتيجية الريادة	الإبداع	5	0.930
	الابتكار	4	0.819
	أخذ المخاطرة	5	0.874
	التفرد	5	0.861

وبناء على ما سبق يمكن التأكيد على أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول (3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغ عددها (102) مفردة صنف أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	94.1%
	أنثى	5.9%
العمر	أقل من 30	2.9%
	30-40	10.8%
	41-50	66.7%
	أكثر من 50	19.6%
	دبلوم فأقل	2.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70.6%
	ماجستير	23.5%
	دكتوراه	2.9%
	نائب مدير إدارة	21.6%
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	61.8%
	نائب مدير عام	5.9%
	مدير عام	10.8%
	أقل من 5 سنوات	2.0%
سنوات الخبرة في قطاع الاتصالات	5-10	7.8%
	11-15	11.8%
	أكثر من 15 سنة	78.4%

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع القيادي من ذوي المؤهلات العليا والخبرة الطويلة، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة من هذه الفئة في ضوء أهداف الدراسة. التحليل الوصفي للمتغير المستقل: إدارة المواهب لمعرفة درجة تحقق إدارة المواهب في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما في الجدول (4):

جدول (4): التحليل الوصفي للمتغير المستقل وأبعاده

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
3.278	0.712	65.56%	متوسط
3.201	0.707	64.02%	متوسط
3.044	0.842	60.88%	متوسط
3.174	0.678	63.49%	متوسط

تشير نتائج الجدول (4) الخاص بالإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "إدارة المواهب" وأبعاده إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير بلغ (3.174)، وبانحراف معياري قدره (0.678)، وبأهمية نسبية بلغت (63.49%)، وبتقدير لفظي متوسط. ويعكس ذلك أن مستوى ممارسات إدارة المواهب في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن جاء عند مستوى متوسط، الأمر الذي يشير إلى وجود اهتمام بهذه الممارسات، إلا إنه لا يزال دون المستوى المأمول لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموهوبة. ويرى الباحث أن هذا الانخفاض في مستوى ممارسات إدارة المواهب يعكس حالة من الجمود الاستراتيجي في إدارة رأس المال البشري داخل شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن فبالرغم من امتلاك هذه الشركات لسمعة مؤسسية قوية تساعدها في جذب الكفاءات بشكل تلقائي إلا إن الإدارة لا تزال تتعامل مع الموهبة كمورد تشغيلي متاح وليس كأصل استراتيجي نادر يجب الاحتفاظ به وعدم التخلي عنه. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد جذب المواهب في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسطه (3.278)، وانحرافه المعياري (0.712)، وبأهمية نسبية بلغت (65.56%)، وبتقدير لفظي متوسط. ويشير ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة تبدي اهتماماً نسبياً باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك إدارات هذه الشركات لأهمية الكفاءات البشرية في ضمان استمرارية تقديم الخدمات وتحسين الأداء رغم التحديات الاقتصادية والتنظيمية التي قد تحد من فاعلية سياسات الاستقطاب.

وجاء بُعد تنمية المواهب وتطويرها في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.201)، وانحراف معياري قدره (0.707)، وأهمية نسبية بلغت (64.02%)، وبتقدير لفظي متوسط. ويعكس ذلك أن برامج التدريب والتطوير وتنمية القدرات الوظيفية للعاملين تمارس بدرجة متوسطة، وهو ما قد يشير إلى محدودية الموارد المخصصة للتدريب أو عدم انتظام البرامج التطويرية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد والتي تعمل في ظلها شركات الاتصالات اليمنية للهاتف النقال، والتي قد تؤثر على قدرتها على الاستثمار المستمر في تنمية رأس المال البشري.

في حين جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.044)، وانحراف معياري بلغ (0.842)، وبأهمية نسبية بلغت (60.88%)، وبتقدير لفظي متوسط. ويشير ذلك إلى أن سياسات الاحتفاظ بالكفاءات الموهوبة لا تزال ضعيفة نسبياً مقارنة ببقية أبعاد إدارة المواهب، وهو ما قد يعكس تحديات تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية، أو محدودية فرص الترقية والتقدم الوظيفي. ويمكن أن يُعزى ذلك في سياق شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن إلى القيود الاقتصادية وعدم استقرار بيئة العمل، الأمر الذي يؤثر على قدرة الشركات في الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل. ويرى الباحث أن هناك فجوة ومفارقة بين الجذب والاحتفاظ حيث أن الشركات تستطيع من خلال سمعتها جذب واستقطاب المواهب بمستوى مناسب بالاعتماد على قوتها السوقية وسمعتها ولكنها في الوقت ذاته تفشل في الاستبقاء عليهم والاحتفاظ بهم وبالتالي فإن هذه المؤسسات تعدّ بمثابة مراكز تدريبية

فقط تعمل على جذب المواهب وتطويرهم وصقل مواهبهم ورفع مستواهم الفني والإداري ثم تتخلي عنهم نتيجة ضعف نظام الحوافز ليستفيد منهم المنافسون أو أي شركات أخرى داخل البلاد أو خارجها.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: إستراتيجيات الريادة
لمعرفة درجة تحقق إدارة المواهب في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، أُستخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما في الجدول (5):

جدول (5): التحليل الوصفي للمتغير التابع وأبعاده

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الإبداع	3.543	70.86%	مرتفع
الابتكار	3.711	74.22%	مرتفع
أخذ المخاطرة	3.541	70.82%	مرتفع
التفرد	3.633	72.67%	مرتفع
إستراتيجيات الريادة	3.607	72.14%	مرتفع

تشير نتائج الجدول (5) الخاص بالإحصاء الوصفي للمتغير التابع إستراتيجيات الريادة وأبعاده إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير بلغ (3.607)، وانحراف معياري قدره (0.523)، وبأهمية نسبية بلغت (72.14%)، وبتقدير لفظي مرتفع. ويعكس ذلك أن شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن تتبنى إستراتيجيات الريادة بدرجة مرتفعة نسبياً، الأمر الذي يدل على وعي إدارات هذه الشركات بأهمية الريادة الإستراتيجية في تعزيز قدرتها على الاستمرار والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. ويرى الباحث أن هذا المستوى من الريادة الإستراتيجية لم يعد خياراً تنافسياً بين الشركات في قطاع الاتصالات في اليمن بل إنه أصبح نضجاً إستراتيجياً قسرياً وآلية بقاء حتمية في بيئة تتسم بظروف عدم التأكد كالبينة اليمنية.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد الابتكار في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسطه (3.711)، وانحرافه المعياري (0.556)، وبأهمية نسبية بلغت (74.22%)، وبتقدير لفظي

مرتفع. ويشير ذلك إلى اهتمام الشركات محل الدراسة بتطوير أفكار جديدة وتحسين الخدمات والعمليات بشكل مستمر، ويمكن أن يُعزى ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية للهاتف النقال إلى شدة المنافسة في سوق الاتصالات والحاجة المستمرة لتحديث الخدمات وتلبية متطلبات العملاء المتزايدة.

وجاء بُعد التفرد في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.633)، وانحراف معياري قدره (0.629)، وبأهمية نسبية بلغت (72.67%)، وبتقدير لفظي مرتفع. ويعكس ذلك سعي الشركات إلى تقديم خدمات متميزة يصعب تقليدها، وبناء مزايا تنافسية قائمة على المعرفة والموارد الفريدة، وهو ما يعزز موقعها التنافسي في السوق وريادتها في ذهن العملاء في اليمن. ويمكن تفسير ذلك بمحاولة شركات الاتصالات التمايز في جودة الخدمة أو في العروض المقدمة للعملاء في ظل تقارب الخدمات الأساسية بين المنافسين.

في حين جاء بُعد الإبداع في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.543)، وانحراف معياري (0.749)،

وبأهمية نسبية بلغت (70.86%)، وبتقدير لفظي مرتفع. ويشير ذلك إلى توفر بيئة تنظيمية داعمة نسبياً للأفكار الإبداعية، وتشجيع العاملين على طرح حلول غير تقليدية، إلا إن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً قد يدل على تفاوت في مستوى تبني الإبداع بين الشركات أو بين الوحدات التنظيمية داخل الشركة الواحدة.

أمّا بُعد أخذ المخاطرة فقد جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.541)، وانحراف معياري قدره (0.591)، وبأهمية نسبية بلغت (70.82%)، وبتقدير لفظي مرتفع. ويعكس ذلك استعداد شركات الاتصالات لتحمل مستويات محسوبة من المخاطرة عند تبني مشاريع أو خدمات جديدة، وهو ما يعد سمة

أساسية من سمات الريادة الإستراتيجية، خاصة في بيئة عمل تتسم بعدم اليقين.

اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة (H1) التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على إستراتيجيات الريادة بأبعادها في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن " أستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث أعتبرت إدارة المواهب متغيراً مستقلاً وإستراتيجيات الريادة متغيراً تابعاً والجدول (6) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار				تباين الانحدار		ملخص النموذج		
Sig.	t	Beta	B	Sig.	F	R ² المعدل	R ²	R
<0.001	12.496	0.781	0.601	<0.001	156.146	0.606	0.610	0.781
المتغير المستقل: إدارة المواهب								
المتغير التابع: إستراتيجيات الريادة								

إستراتيجيات الريادة لدى شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج. وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة معامل التحديد المعدل التي بلغت (0.606)، مما يؤكد جودة النموذج وملاءمته العالية للتنبؤ والتفسير. وبناءً على ما سبق، قُبلت الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن".

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة في الجدول (6) وجود أثر جوهري ودال إحصائياً للمتغير المستقل (إدارة المواهب) في المتغير التابع (إستراتيجيات الريادة). حيث كشفت نتائج ملخص النموذج عن معامل ارتباط قوي بلغت قيمته ($R = 0.781$)، مما يعكس تلازماً وثيقاً بين كفاءة ممارسات الموهبة وبين الريادة الإستراتيجية للمنظمة. كما سجل معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.610)، وهي نتيجة ذات دلالة عالية تعني أن إدارة المواهب قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضيات الفرعية (الأولى والثانية والثالثة) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (جذب

المواهب، تنمية المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بالمواهب) في إستراتيجيات الريادة، أُستخدِم تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول (7)، حيث اعتُبرت أبعاد إدارة المواهب متغيرات مستقلة، في حين اعتُبرت إستراتيجيات الريادة متغيرًا تابعًا.

جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

معاملات الانحدار				البعد	التباين		ملخص النموذج		
Sig.	T	Beta	B		Sig.	F	R ² المعدل	R ²	R
0.035	2.142	0.204	0.150	جذب المواهب	<0.001	52.955	0.607	0.618	0.786
0.059	1.910	0.193	0.143	تنمية المواهب وتطويرها					
<0.001	4.729	0.467	0.290	الاحتفاظ بالمواهب					
المتغير التابع: إستراتيجيات الريادة									

وجاءت معاملات الانحدار توضح أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة وفيما يلي تفصيلها.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى (H1A) على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لجذب المواهب في إستراتيجيات الريادة".

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن بعد جذب المواهب له أثر موجب ودال إحصائيًا في إستراتيجيات الريادة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.150$)، ومعامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.204$)، كما بلغت قيمة $t = 2.142$ عند مستوى دلالة ($p = 0.035$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه

من الجدول (7) أظهرت نتائج ملخص النموذج أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.786$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة المواهب مجتمعة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.618$)، أي أن أبعاد إدارة المواهب تفسر نحو (61.8%) من التباين في إستراتيجيات الريادة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.607$)، وهو ما يعكس ملاءمة النموذج وقوته التفسيرية.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (52.955) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المتعدد ككل دال إحصائيًا وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

النتائج إلى أن تحسن ممارسات جذب المواهب يسهم بشكل إيجابي في تعزيز إستراتيجيات الريادة داخل المنظمة. وبناءً عليه، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لجذب المواهب في إستراتيجيات الريادة".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية (H1B) على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية المواهب وتطويرها في إستراتيجيات الريادة".

بينت نتائج تحليل الانحدار أن بعد تنمية المواهب وتطويرها أظهر أثرًا موجبًا في إستراتيجيات الريادة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.143)، ومعامل الانحدار المعياري (Beta = 0.193)، إلا إن هذا الأثر لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبول، إذ بلغت قيمة الدلالة (p = 0.059)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى أن تأثير تنمية المواهب وتطويرها في إستراتيجيات الريادة لم يكن كافيًا إحصائيًا ضمن النموذج الحالي، رغم الاتجاه الإيجابي للعلاقة. وبناءً عليه، رُفِضَت الفرضية الفرعية الثانية لعدم تحقق الدلالة الإحصائية وقبول الفرضية الصفرية، والتي تنص "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية المواهب وتطويرها في إستراتيجيات الريادة".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة (H1C) على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في إستراتيجيات الريادة".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد الاحتفاظ بالمواهب يُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في إستراتيجيات

الريادة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.290)، ومعامل الانحدار المعياري (Beta = 0.467)، كما بلغت قيمة (t = 4.729) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتعكس هذه النتائج وجود أثر موجب قوي ودال إحصائيًا للاحتفاظ بالمواهب في إستراتيجيات الريادة، مما يشير إلى أن قدرة المنظمة على المحافظة على مواهبها تسهم بشكل جوهري في تعزيز توجهاتها الريادية. وبناءً عليه، قُبِلَت الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في إستراتيجيات الريادة".

ومن خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات تتشكل صورة واضحة ومتكاملة توضح الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة المواهب في تحريك عجلة الريادة داخل شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن. ويكشف الربط بين النتائج الوصفية والنتائج الاستدلالية عن مجموعة من الدلالات العميقة التي تعكس واقع الممارسة من جهة وقوة التأثير من جهة أخرى.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة (H1D): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وسيتم اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير الجنس، أُستخدِم اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين،

حيث قُسمت أفراد عينة الدراسة إلى مجموعتين وفقاً للجنس (ذكور، إناث) كما يبين الجدول (8)

الجدول (8): اختبارات لعينتين مستقلتين للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	مجتمع البحث	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الدالة
ذكور	96	3.1852	.69129	.647	.519
أنثى	6	3.0000	.42455		
ذكور	96	3.6034	.53492	-.286	.775
أنثى	6	3.6667	.27824		

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.775$) عند افتراض تساوي التباينات، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى تقارب تصورات أفراد العينة من الذكور والإناث تجاه متغيرات الدراسة، بغض النظر عن الاختلاف في الجنس.

الفروق التي تعزى لمتغير العمر لا اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير العمر، أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وذلك لمقارنة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عبر الفئات العمرية المختلفة (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة) كما يبين الجدول (9).

الجدول (9): اختبار التباين الاحادي الاتجاه للفروق التي تعزى إلى متغير العمر

العمر	مجتمع البحث	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الدالة
أقل من 30	3	3.2222	.20031	.218	.884

فيما يتعلق بمتغير إدارة المواهب، أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية أن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور بلغ (3.1852) بانحراف معياري (0.69129)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (3.0000) بانحراف معياري (0.42455). وقد بينت نتائج اختبار (t) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($p = 0.519$) عند افتراض تساوي التباينات، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية في إدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس.

أما فيما يخص متغير إستراتيجيات الريادة، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور بلغ (3.6034) بانحراف معياري (0.53492)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (3.6667) بانحراف معياري (0.27824). كما أظهرت نتائج اختبار (t) عدم

الدالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجتمع البحث	العمر	
		.48002	3.0202	11	30-40	إدارة المواهب
		.71942	3.1855	68	41-50	
		.69302	3.2139	20	أكثر من 50	
		.67848	3.1743	102	المجموع	
.637	.569	.31877	3.8417	3	أقل من 30	إستراتيجيات الريادة
		.34825	3.5000	11	30-40	
		.52924	3.6369	68	41-50	
		.60428	3.5294	20	أكثر من 50	
		.52268	3.6071	102	المجموع	

مستوى دلالة ($p = 0.637$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير العمر، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة بغض النظر عن اختلاف فئاتهم العمرية.

الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أُستخدِم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وذلك لمقارنة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمستوياتهم التعليمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) كما يبين الجدول (10).

فيما يتعلق بمتغير إدارة المواهب، أظهرت النتائج الوصفية وجود تقارب في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية المختلفة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.0202) و (3.2222). كما بينت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة ($F = 0.218$) عند مستوى دلالة ($p = 0.884$)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى أن تصورات أفراد العينة تجاه إدارة المواهب لا تختلف باختلاف فئاتهم العمرية.

أما فيما يخص متغير إستراتيجيات الريادة، فقد أظهرت النتائج الوصفية أيضاً تقارباً في المتوسطات الحسابية بين الفئات العمرية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.5000) و (3.8417). كما أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة، إذ بلغت قيمة ($F = 0.569$) عند

الجدول (10): اختبار التباين الاحادي للاتجاه للفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الدالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجتمع البحث	المؤهل العلمي	
.820	.307	.57018	3.3704	3	دبلوم فأقل	إدارة المواهب
		.70207	3.1466	72	بكالوريوس	
		.64974	3.1968	24	ماجستير	
		.59404	3.4630	3	دكتوراه	
		.67848	3.1743	102	المجموع	
.592	.639	.34034	3.6333	3	دبلوم فأقل	إستراتيجيات الريادة
		.53046	3.5719	72	بكالوريوس	
		.52644	3.6667	24	ماجستير	
		.48942	3.9500	3	دكتوراه	
		.52268	3.6071	102	المجموع	

($F = 0.639$) عند مستوى دلالة ($p = 0.592$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم التعليمية.

الفروق التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ($One-Way ANOVA$)، وذلك لمقارنة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمسمياتهم الوظيفية (نائب مدير إدارة، مدير إدارة، نائب مدير عام، مدير عام) كما يبين الجدول (11).

فيما يتعلق بمتغير إدارة المواهب، أظهرت النتائج الوصفية وجود تقارب في المتوسطات الحسابية بين مختلف فئات المؤهل العلمي، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.1466) و (3.4630). كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ($F = 0.307$) عند مستوى دلالة ($p = 0.820$)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى أن تصورات أفراد العينة تجاه إدارة المواهب لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

أما فيما يخص متغير إستراتيجيات الريادة، فقد بيّنت النتائج الوصفية كذلك تقارباً في المتوسطات الحسابية بين فئات المؤهل العلمي المختلفة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.5719) و (3.9500). كما أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية، حيث بلغت قيمة

الجدول (11): اختبار التباين الأحادي الاتجاه للفروق التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجتمع البحث	المستوى الوظيفي	
0.071	2.421	.54392	3.0581	22	نائب مدير إدارة	إدارة المواهب
		.70680	3.1340	63	مدير إدارة	
		.71958	3.1019	6	نائب مدير عام	
		.59256	3.6768	11	مدير عام	
		.67848	3.1743	102	المجموع	
.118	2.006	.40999	3.5477	22	نائب مدير إدارة	إستراتيجيات الريادة
		.53395	3.5704	63	مدير إدارة	
		.72687	3.5521	6	نائب مدير عام	
		.46348	3.9659	11	مدير عام	
		.52268	3.6071	102	المجموع	

الفئات. إلا إن نتائج تحليل التباين الأحادي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، حيث بلغت قيمة ($F = 2.006$) عند مستوى دلالة ($p = 0.118$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، الأمر الذي يعكس قدرًا من التجانس في تصورات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، مع الإشارة إلى وجود اتجاه عام لارتفاع المتوسطات لدى الفئات القيادية العليا دون أن يبلغ ذلك مستوى الدلالة الإحصائية.

الفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way

فيما يتعلق بمتغير إدارة المواهب، أظهرت النتائج الوصفية وجود تباين نسبي في المتوسطات الحسابية بين فئات المسمى الوظيفي، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لدى فئة مدير عام (3.6768)، في حين تراوحت المتوسطات لدى بقية الفئات بين (3.0581) و(3.1340). وقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد، إذ بلغت قيمة ($F = 2.421$) عند مستوى دلالة ($p = 0.071$)، وهي قيمة أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب تعزى إلى المسمى الوظيفي، رغم وجود ميل لارتفاع المتوسطات لدى الإدارة العليا.

أما بالنسبة لمتغير إستراتيجيات الريادة، فقد بينت النتائج الوصفية كذلك تقاربًا في المتوسطات الحسابية بين فئات المسمى الوظيفي المختلفة، مع ملاحظة ارتفاع متوسط فئة مدير عام (3.9659) مقارنة ببقية

ANOVA)، وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنوات، أكثر من 15 سنة) كما يبين الجدول (12).

الجدول (12) اختبار التباين الاحادي الاتجاه للفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجتمع البحث	سنوات الخبرة	
.752	.402	.27499	3.5833	2	أقل من 5 سنوات	إدارة المواهب
		.36096	3.0139	8	5-10	
		.73836	3.1389	12	11-15	
		.70211	3.1854	80	أكثر من 15 سنة	
		.67848	3.1743	102	المجموع	
.358	1.087	.11490	4.0813	2	أقل من 5 سنوات	إستراتيجيات الريادة
		.22208	3.4719	8	5-10	
		.35022	3.7542	12	11-15	
		.56251	3.5867	80	أكثر من 15 سنة	
		.52268	3.6071	102	المجموع	

أعلى متوسط حسابي (4.0813)، بينما تراوحت المتوسطات في الفئات الأخرى بين (3.4719) و(3.7542). غير أن نتائج تحليل التباين الأحادي أظهرت أن هذه الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة ($F = 1.087$) عند مستوى دلالة ($p = 0.358$)، وهي قيمة أعلى من (0.05).

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، مما يدل على وجود درجة من التجانس في آراء أفراد العينة بغض النظر عن خبراتهم الوظيفية، ويعكس ذلك أن ممارسات إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة تُطبق أو تُدرك بصورة مقاربة بين مختلف مستويات الخبرة داخل المنظمة.

فيما يتعلق بمتغير إدارة المواهب، أظهرت النتائج الوصفية وجود تباين محدود في المتوسطات الحسابية بين فئات سنوات الخبرة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لدى فئة أقل من 5 سنوات (3.5833)، في حين تراوحت المتوسطات لدى بقية الفئات بين (3.0139) و(3.1854). إلا أن نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات، إذ بلغت قيمة ($F = 0.402$) عند مستوى دلالة ($p = 0.752$)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي في تصورات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المواهب.

أما فيما يخص متغير إستراتيجيات الريادة، فقد أوضحت النتائج الوصفية كذلك بعض الاختلافات البسيطة في المتوسطات الحسابية، حيث سجلت فئة أقل من 5 سنوات

وبناءً على ما سبق، قُبلت الفرضية الصفريّة للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

الاستنتاجات:

يمكن عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة كما يلي:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير قوية بين إدارة المواهب وإستراتيجيات الريادة، فمن خلال تحليل نتائج اختبار الفرضيات تتشكل صورة واضحة ومتكاملة توضح الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة المواهب في تحريك عجلة الريادة داخل شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق ممارسة إدارة المواهب في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود اهتمام بهذه الممارسات، إلا إنه لا يزال دون المستوى المأمول لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموهوبة.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق ممارسة إستراتيجيات الريادة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن مرتفعة، ويعكس ذلك أن هذه الشركات تتبنى إستراتيجيات الريادة بدرجة مرتفعة نسبياً، الأمر الذي يدل على وعي إدارات هذه الشركات بأهمية الريادة الإستراتيجية في تعزيز قدرتها على الاستمرار والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار.

4- أظهرت النتائج الاستدلالية أن بعد الاحتفاظ بالمواهب يمثل المحرك الأقوى والأكثر تأثيراً في

إستراتيجيات الريادة حيث سجل أعلى قيمة "بيتا" وبمستوى دلالة مرتفع جداً. غير أن العودة إلى النتائج الوصفية تكشف مفارقة لافتة تتمثل في أن هذا البعد هو الأقل ممارسة بين أبعاد إدارة المواهب. ويرى الباحث أن هذا التناقض يعكس وجود فرصة إستراتيجية غير مستغلة إذ أن بقاء الكفاءات يمثل الأساس الحقيقي لاستدامة الريادة، إلا إن الشركات لا تزال مقصرة في سياسات الاستبقاء وفي الحوافز المقدمة للموهوبين.

5- بينت النتائج قبول أثر جذب المواهب في إستراتيجيات الريادة مع تحقق الدلالة الإحصائية وهو ما يتسق مع النتائج الوصفية التي وضعت هذا البعد في المرتبة الأولى. ويرى الباحث أن نجاح شركات الاتصالات في استثمار سمعتها المؤسسية الجيدة أسهم في توفير الرصيد البشري اللازم للانطلاق في الأنشطة الريادية. غير أن التحليل الاستدلالي يوضح أن قوة أثر الجذب تظل أقل من أثر الاحتفاظ مما يؤكد أن استقطاب المواهب يمثل شرطاً ضرورياً لكنه غير كاف لتحقيق الريادة ما لم تقترن هذه المرحلة ببيئة تنظيمية قادرة على الحفاظ على هذه المواهب واستثمار قدراتها على المدى الطويل.

6- تعد النتيجة الأكثر اثارة للاهتمام هي عدم تحقق الأثر الإحصائي لبعد تنمية المواهب وتطويرها في إستراتيجيات الريادة حيث رُفضت الفرضية لعدم بلوغ الدلالة المطلوبة. وعند الربط مع النتائج الوصفية يتضح أن جهود التطوير تتركز بدرجة أساسية على التدريب الفني قصير الأجل مع ضعف الاهتمام بالدعم الأكاديمي أو التطوير الإبداعي طويل المدى. ويرى الباحث أن هذا الواقع يشير إلى أن برامج

التدريب المعتمدة في شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن هي برامج نمطية تهدف إلى ضمان استمرارية العمل التشغيلي اليومي أكثر من كونها برامج ريادية تسعى إلى توليد الأفكار الجديدة وتبني المخاطرة المدروسة. وبذلك يتم تأهيل الموظف لكي يؤدي مهامه الوظيفية لا ليفكر ويبتكر ويقود المبادرات الريادية وهو ما يفسر غياب الأثر الحقيقي لهذا البعد في تعزيز الريادة الإستراتيجية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن عرض التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة تعزيز تبني إدارة المواهب كمدخل استراتيجي داخل شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، وربط ممارساتها بشكل مباشر بإستراتيجيات الريادة بما يسهم في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.
- 2- العمل على رفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب من المستوى المتوسط إلى مستوى أكثر نضجاً، من خلال تطوير السياسات والإجراءات المنظمة لاكتشاف المواهب واستثمارها بما يحقق الاستفادة القصوى من رأس المال البشري.
- 3- الاستمرار في دعم إستراتيجيات الريادة المعتمدة حالياً وتطويرها، مع تعزيز تكاملها مع إدارة الموارد البشرية، بما يضمن تحويل التوجه الريادي من مجرد قناة إدارية إلى ممارسات تنظيمية مؤسسية.
- 4- إعطاء أولوية قصوى لسياسات الاحتفاظ بالمواهب، باعتبارها البُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز إستراتيجيات الريادة، وذلك من خلال تحسين نظم الحوافز المادية والمعنوية، توفير مسارات وظيفية واضحة للمواهب،

- خلق بيئة تنظيمية داعمة للاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- 5- الاستمرار في تعزيز جهود جذب المواهب والاستفادة من السمعة المؤسسية لشركات الاتصالات، مع التأكيد على أن سياسات الجذب يجب أن تُستكمل بسياسات فعّالة للاحتفاظ بالمواهب لضمان تحقيق الأثر الريادي المستدام.
- 6- إعادة النظر في برامج تنمية المواهب وتطويرها، والانتقال من التركيز على التدريب الفني قصير الأجل إلى تصميم برامج تطوير شاملة وطويلة المدى، تتضمن: تنمية المهارات الإبداعية والقيادية، تشجيع التفكير الابتكاري وروح المبادرة، دعم التعلم المستمر والتطوير الأكاديمي.
- 7- دعوة الباحثين المستقبليين إلى إجراء دراسات مقارنة في قطاعات أخرى أو في دول مشابهة، لدراسة دور إدارة المواهب في تعزيز الريادة، مع التركيز على متغيرات تنظيمية أخرى قد تسهم في تفسير النتائج.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- [1] أبو رذن، إيمان بشير محمد. (2012). واقع تطبيق الإستراتيجيات الريادية- دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.
- [2] أبو علبة، تامر محمد (2018) "دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية" (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- [3] أبوهنطش، سارة ابراهيم (2021). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في ريادة الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية. عمان - الأردن: مجلة جامعة عمان

- [10] الشريف، وجدي صلاح الدين يحيى (2020). إستراتيجيات الريادة وأثرها في الاحتفاظ بالعملاء في مجمع فرح الطبي. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [11] الشمري، أحمد عبدالله أمانة (2016). أثر عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كركوك للاتصالات المتنقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد الدولية، العراق.
- [12] الصباغ، ريمان سهيل. (2018). دور إستراتيجيات الريادة في تعزيز أبعاد الإبداع التقني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة اللبسة الجاهزة في الموصل. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 7 ملحق العدد 111.
- [13] الطائي، حميد، وآخرون. (2015). إدارة الجدارات والمواهب. اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- [14] الغامدي، عزيزة (2021). تفعيل الريادة الإستراتيجية في ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة كلية التربية، مج37، ع2 الصفحات 450-499.
- [15] القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (2015). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الصفحات 8-9 نوفمبر). المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- [16] اللوقان، محمد. (2020). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية-تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة الازهر، 185(3)، 321-382.
- [17] المغيرة، يسرى بنت محمد، والعمرى، أيمن أحمد، وإسماعيل عمر هاشم (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع2، الصفحات 303 - 328.
- [4] الجندي، آلاء محمود، والشورة، محمد سليم خليف. (2018). أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية: دراسة في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. الأردن.
- [5] الحدراوي، حامد كريم. (2011). الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع (1)، 8-36.
- [6] الحكيم، ليث، وعلي، أحمد (2017). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد 2، ص 47-86.
- [7] الزين، حمزة متعب (2023). أثر رأس المال الفكري على الإستراتيجيات الريادية في شركة المدن الصناعية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية - كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- [8] السكارنة، بلال خلف (2008). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق.
- [9] الشجاع، سمية عادل (2021). تأثير إدارة المواهب البشرية على أداء الموظفين: دراسة تجريبية على وكالات الأمم المتحدة في اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة اللبنانية، صناعاء، اليمن.

<https://sasapost.co/immigration-and-yemeen>

[27] سلمان، حيدر نصرالله داود (2018). أثر

ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اهل البيت، بغداد، العراق.

[28] سمالي، يحضيه (2020). تحليل الإطار

المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق نظرية تنمية الموارد البشرية. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، ع5، 39-50.

[29] شعملة، سامية حسن محمد صالح

(2023). أثر الريادة الإستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة اليمنية، صنعاء - اليمن.

[30] طالب، مصطفى سعدى (2022). أبعاد

إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف الرافدين. *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، ع78، 244 - 220.

[31] عباس، حسين، والزبيدي، غني.

(2015). إدارة المواهب (مدخل معاصر للموارد البشرية). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

[32] عبدالكريم، أماني بنت طلال بن (2022).

إستراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[33] عبدالهادي، محمد جمال محمد

(2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. جامعة قناة السويس - كلية التجارة، الإسماعيلية، مصر.

الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية-جامعة السلطان قابوس*، مسقط - عمان.

[18] النصور، ولاء عبدالرزاق مصطفى

(2023). أثر إدارة المواهب في السلوك الإبداعي على شركة الكهرباء الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

[19] النصيري، بكر صالح ناصر (2017).

أثر إدارة المواهب على إستراتيجيات الريادة في شركات صناعة الاسمدة والكيماويات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) عمان-الأردن.

[20] الوليدي، كمال علي ثابت (2022). أثر

إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي. صنعاء - اليمن: جامعة الرازي.

[21] بلقرع، فاطمة (2018). مساهمة إدارة

المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ع7، 94 - 113.

[22] بن موهوب، سارة. (2022). مساهمة إدارة

المواهب في تحقيق الميزة التنافسية التنافسية. اطروحة دكتوراه جامعة الشهيد حمه خضر الوادي.

[23] بوفروخ، سعاد. (2022). إدارة

المواهب في عصر البيانات الضخمة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، مج6، ع4، 47 - 69.

[24] حامد، عادل إمام، وعلي، أيمن حسن

(2022). دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س9، ع4، 659-700.

[25] زيدان، عبدالرزاق، و خليل، عبدالقادر.

(2017). متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصري: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ع17، ص 95-101.

[26] ساسة. (2016). عقول اليمن النابغة تقر

من أرضها. تم الاسترداد من موقع ساسة:

- British library Cataloguing- In Publication Data.
- [3] Bratnicka, Katarzyna (2014) "Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment", Wroclaw University of Economics and Business
- [4] Cortese, A (2001). Master of Innovation, Business week, Spring Issue.
- [5] Hastuti, S. W. (2020). Characteristics of Entrepreneurship: Business Performance of Small Entrepreneurs. In Prosiding Seminar, 29, 54-64.
- [6] Matos, F, A, Lopes, and Nuno (2012). Talent attraction and reputation. Academic Publishing International Limited .Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital. Helsinki, Finland.
- [7] Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). Arab Economic and Business Journal (9(2) 156-165.
- [8] O'Connor, E., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the Literature. Journal of Business Ethics, 156(4), 903-917.
- [9] Rogers, S. (2020). Entrepreneurial Finance, Fourth Edition: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur. McGraw-Hill Education; 4 edition.
- [10] Sinisa M. Arsic (2017), Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies, (JPMNT) Journal of Process Management –New Technologies, Vol. 5, No 1, pp. 37-42
- [11] Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). STRATEGY AND ENTREPRENEURSHIP: OUTLINES OF AN UNTOLD STORY. Darden Graduate School of Business Administration-University of Virginia.
- [12] Waseem, F., & Behl, S. (2020). Best Practices in Talent Management. International Journal of Scientific and Technology Research, 9(01), 2042-2044.
- [34] عثمان، امل محمد محمود (2022). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية (دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات). *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ع28، 181 – 244
- [35] علي، أسرار عبد الزهرة (2017). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة المواهب، *مجلة دراسات اقتصادية*، ع27، 113-133.
- [36] محمد، كوليزار عبدالله، ونوري، نزار رشيد (2023). دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية. *مجلة جامعة دهوك*، ع25، 175-206.
- [37] مقبل، علي أحمد. (2018). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، صنعاء-اليمن.
- [38] مير، أحمد، وتيطراوي، امنة (2019). إدارة المواهب كميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 8-19.

ثانيًا: المصادر والمراجع الأجنبية

- [1] Alabduljader, S. (2023). The role of talent management in promoting creativity and innovation among workers in the private media sector in the stste of Kuwait. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 29(4), 1-22.
- [2] Armstrong, M., & Tylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice*. 15th Ed.